

Des emplois et des hommes
ae
2012
Collection
Atelier de l'emploi
ManpowerGroup™



www.manpowergroup.fr

Comprendre, c'est déjà agir

Voilà ce dont nous avons tous besoin : comprendre le monde qui nous entoure. Car comprendre, c'est déjà commencer à agir.

C'est ce pari que nous avons fait il y a un an lorsque nous avons décidé de créer l'Atelier de l'Emploi, sur le site de ManpowerGroup.fr : raconter, éclairer, donner de la perspective chaque jour, pour comprendre les ressorts et les mutations du marché de l'emploi en France et dans le monde. En d'autres termes, créer un endroit panoramique embrassant tout ce qui influence les hommes et les entreprises, à travers le prisme de l'emploi.
Au fil des mois et des publications, ce "lieu d'informations" est devenu un "endroit de rencontres" pour tous ceux qui réfléchissent et qui agissent dans le domaine de l'emploi. C'est notre mission qui s'en trouve grandie : s'il est vrai que nous sommes un acteur économique et social présent dans tous les bassins d'emploi, notre ambition est aussi d'être un point de rassemblement et d'échanges sur la réalité de l'emploi, sur ses axes de développement comme sur ses points de blocages.

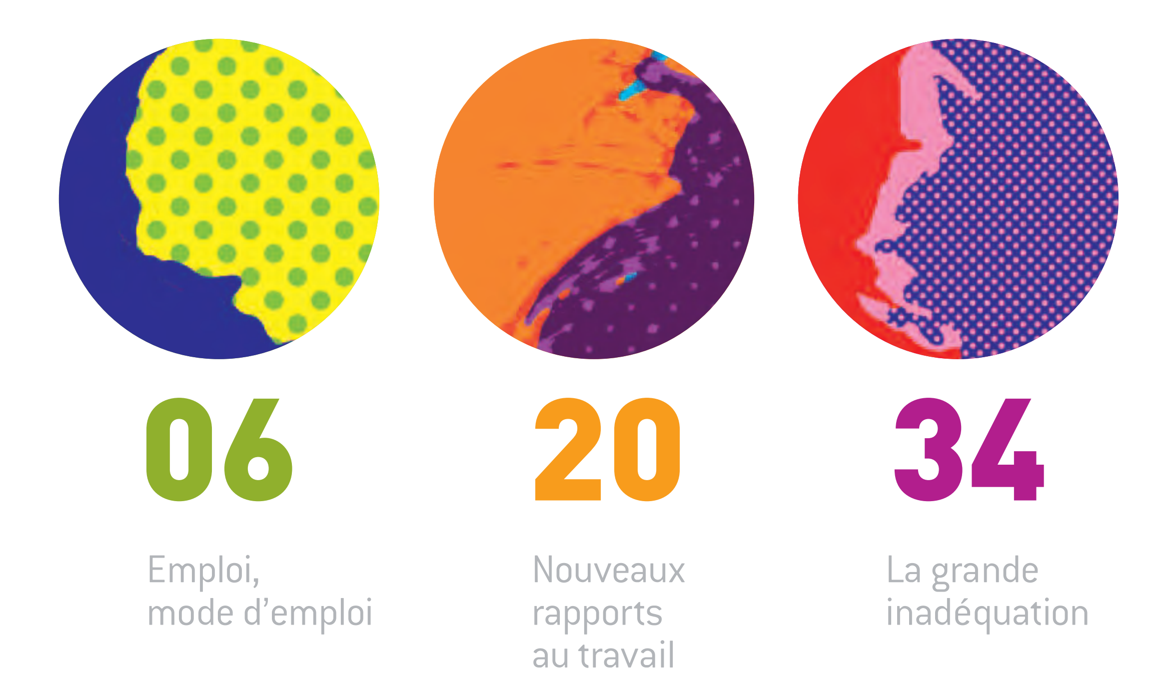
Ce livre rassemble un certain nombre d'articles publiés sur l'Atelier de l'Emploi-ManpowerGroup ces derniers mois. Nous les avons choisis pour que leur somme constitue une radiographie de nos enjeux et de nos défis et mette en lumière autant de points d'analyses et de repères pour nous aider à y voir plus clair.
Bien sûr, chacun lira ce livre selon ses préoccupations. Et si nous n'avons aucunement l'ambition d'être exhaustifs, nous aimerions éveiller des réflexions, des initiatives - ou mieux encore susciter des actions en faveur de l'emploi.

Pour conclure : merci à tous les contributeurs, experts et praticiens, qui participent chaque jour à faire de l'Atelier de l'Emploi-ManpowerGroup un lieu de qualité et de pertinence.

Bonne lecture, et rendez-vous l'année prochaine pour la seconde édition.

Christian Boghos
Secrétaire Général ManpowerGroup

sommaire



06 Emploi, mode d’emploi

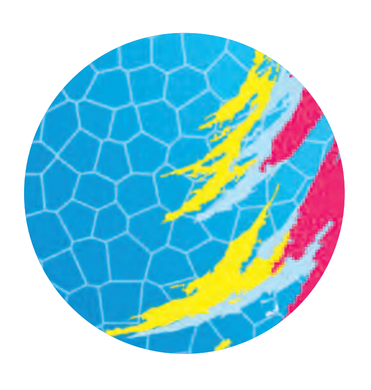
20 Nouveaux rapports au travail

34 La grande inadéquation



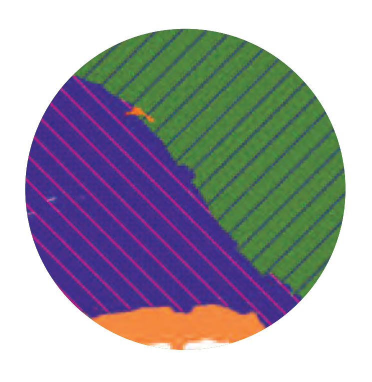
44

Agir et penser localement



54

Un numérique qui change tout



64

Diversité selon que vous soyez...



74

Des Jeunesses



Emploi, mode d'emploi

Le monde de l'emploi évolue toujours plus rapidement, au gré des dynamiques issues de la mondialisation. Si ces dernières s'avèrent indispensables au progrès économique, elles mettent aussi sérieusement en danger la pérennité de certains types d'emplois dans les pays développés, au risque d'aggraver un chômage déjà persistant. Si la menace des délocalisations et les disparités du coût du travail sont déjà bien connues dans l'industrie, on prend désormais conscience que la révolution numérique menace certains emplois de services.

Comment anticiper cette nouvelle division du travail pour bien s'y adapter ?

Il faut s'armer pour relever le défi d'un marché mondial des compétences, où la formation, l'éducation et une intermédiation performante constituent des avantages déterminants.

1. QUELS EMPLOIS À L'HEURE DE LA "GRANDE TRANSFORMATION" ?

Le potentiel humain ne cesse de progresser et le talent est désormais le nouveau levier de la croissance économique. En janvier 2011, au Forum économique mondial de Davos, Jeff Joerres, Président-directeur général de ManpowerGroup Inc., annonce l'avènement d'une ère nouvelle : *"Le talent, ce n'est pas seulement la personne, cela va au-delà,* explique-t-il. *C'est la personne qui correspond à vos besoins du moment ; ce sont ses compétences, son comportement, sa façon d'être ; sa capacité à travailler dans un environnement chaotique, mondialisé. Le talent est spécifique. Naguère, pour se développer, les entreprises devaient trouver du capital. Aujourd'hui, ce que nous observons et ce que nous disent les entreprises, c'est que le capital n'est plus suffisant : il faut trouver des talents pour progresser. Dans cette évolution, le capitalisme cède le pas au "talentisme" : l'accès au talent plutôt qu'au capital devient le premier avantage concurrentiel."* Cette *"grande transformation"* s'appuie sur quatre mutations en cours : les zones de croissance évoluent et favorisent les pays émergents ; des révolutions technologiques bouleversent nos façons de travailler ; les compétences recherchées par les entreprises changent très rapidement ; de nouveaux types d'organisation du travail émergent.

> "Nous sommes en train de passer du capitalisme au talentisme"
>
> **Jeff Joerres,** Président-directeur général de ManpowerGroup.

EMPLOIS D'AVENIR VS. EMPLOIS CONDAMNÉS ?

Confrontées à ces mutations, toutes les entreprises n'auront pas les mêmes opportunités, toutes les organisations ne seront pas égales. Et tous les emplois n'ont pas les mêmes chances. McKinsey a mis au point une typologie particulièrement pertinente, en s'attachant à distinguer différentes catégories d'emplois selon qu'ils sont ou non délocalisables et automatisables. Les emplois transformationnels impliquent surtout une activité physique. Depuis longtemps sur le déclin dans les pays riches, ils se déplacent toujours plus vers les marchés émergents. Les emplois transactionnels sont les postes dits "routiniers" dans les centres d'appels ou les banques. Encore souvent confiés à des salariés, ils sont pourtant en partie automatisables et partiellement délocalisables. Les emplois interactionnels reposent sur des connaissances, un savoir-faire et de la collaboration (par exemple, les activités de conseil). Ceux-ci sont par nature à l'abri d'une automatisation – la technologie venant même plutôt renforcer les compétences humaines – et des délocalisations.

LES "EMPLOIS TRANSACTIONNELS" CONTRE LES ROBOTS

"Nous sommes encore loin de voir des robots concierges", nous rassure Paul Krugman, prix Nobel d'économie 2008, avant de poser un constat beaucoup plus inquiétant : *"mais la recherche juridique informatisée et le diagnostic médical assisté par ordinateur, eux, sont déjà là."* Longtemps, l'optimisme a en effet dominé lorsqu'était évoqué le secteur de l'économie de l'information. Il apparaissait comme un secteur dynamique, capable de générer beaucoup plus d'emplois qu'il n'en détruisait. A ce triomphalisme a succédé une inquiétude, à mesure que l'on se rendait compte que les innovations incessantes dans le domaine de l'informatique mettaient en danger les cols blancs, et même certaines professions très qualifiées, notamment dans le domaine du droit.

Dans *Race against the Machine*, deux économistes du MIT mettent ainsi en garde l'opinion : nous sommes peu préparés à l'impact des transformations technologiques sur l'économie. En particulier, nous n'avons pas suffisamment conscience des rythmes de développement et d'adaptation des technologies. Le problème n'est pas l'ordinateur en lui-même, mais le fait que les innovations informatiques connaissent une *accélération vertigineuse*, que l'organisation du travail et le monde de l'emploi ont de plus en plus de mal à suivre, ce qui a pour conséquence une disparition d'un nombre important d'emplois, qu'ils soient remplacés par des machines, ou qu'ils ne trouvent plus preneur faute d'une mise à jour suffisamment rapide des compétences.
L'un des enjeux de la lutte contre le chômage sera donc de gagner cette *"course contre la machine"*, en se concentrant sur l'évolution des organisations et sur la mise en valeur du capital humain. Faute de quoi nous risquons de voir disparaître toute une partie des emplois aujourd'hui occupés par la classe moyenne, ces fameux emplois *transactionnels* de la typologie de McKinsey.

PAS D'EXCEPTION FRANÇAISE

La France, bien entendu, n'échappe pas à ces évolutions. Les travaux prospectifs du Conseil d'Analyse Stratégique (CAS) distinguent ainsi, sur la période 2011-2016, les secteurs les moins porteurs qui perdraient 161 000 emplois, des secteurs dynamiques qui totaliseraient 944 000 créations d'emplois. Ce dynamisme proviendra surtout des activités de service, pour l'essentiel des emplois *interactionnels*, à forte ou faible valeur ajoutée d'ailleurs : services aux entreprises, services personnels et d'utilité collective ainsi que services d'intermédiation.
Afin de tirer le meilleur parti des évolutions à venir, la France, comme les autres pays, devra intégrer harmonieusement les effets de la révolution numérique dans ces emplois de service. Clairement, l'impact des technologies sur la productivité n'a pas encore déployé tous ses effets, notamment dans les métiers de la vente et du tertiaire. De manière plus générale, nos modes d'organisation du travail, trop rigides, trop hiérarchiques, ne semblent plus adaptées aux défis à venir.
L'enseignement principal de ces travaux, menés en France ou ailleurs, c'est qu'il devient urgent d'innover et d'anticiper, afin que les grandes transformations d'aujourd'hui et de demain ne soient pas des tsunamis de l'emploi, mais des opportunités pour tous.

FIRMES AMÉRICAINES ET FLEXIBILITÉ DE L'EMPLOI





des entreprises prévoient d'externaliser plus d'emploi

58%
des entreprises prévoient d'accroître la part de ses emplois à temporaires ou à temps partiel.

Source : McKinsey Global Institute

LES SECTEURS CRÉATEURS ET DESTRUCTEURS D'EMPLOI EN FRANCE DE 2011 À 2016

Services opérationnels (intérim, nettoyage, etc.)	+ 236 000
Conseil et assistance	+ 155 000
Services personnels et domestiques	+ 75 000
Equipements mécaniques	- 37 000
Energie & métallurgie	- 38 000

Source : Conseil d'Analyse Stratégique

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, *"Race against the machine. How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy"*,** 2012 (livre en ligne).

> **Andrew McAfee, *"Recent Trends in Labor Intensity. Or, the History (and Future ?) of SteadyWork in the US"*,** 17 janvier 2012, page du blog d'Andrew McAfee (disponible en ligne sur www.andrewmcafee.org).

> **Conseil d'analyse stratégique, *"Les secteurs créateurs d'emplois à moyen terme"*,** note d'analyse 258, janvier 2012.

2. MONDIALISATION DU TRAVAIL : OPPORTUNITÉ OU MENACE ?

La globalisation et les bouleversements technologiques entraînent des transformations économiques de long terme et participent à l'émergence d'un véritable marché mondialisé du travail. Si ces mutations ouvrent des perspectives inédites sur le marché de l'emploi, elles créent aussi une nouvelle division du travail et des inégalités d'un genre nouveau.

LE MEILLEUR DES MONDES DE L'EMPLOI ?

Les nouvelles technologies transforment en profondeur le monde du travail, et bousculent en particulier la place du salarié dans l'entreprise : le concept d'emploi stable et permanent est sur le point de devenir le vestige d'une époque révolue. La révolution numérique a rendu obsolète les schémas tayloriens d'organisation du travail. En particulier, le travail n'est plus confiné à des horaires et à des lieux spécifiques : cette unité de temps et de lieu qui caractérisait les grandes organisations hiérarchiques d'hier se fissure de plus en plus. Certains acteurs ont compris les potentialités de cette organisation nouvelle du travail. C'est le cas de oDesk, créé dans la Silicon Valey en 2003, un des sites d'emplois pour *freelances* qui ont le vent en poupe aux Etats-Unis. Selon son directeur général Gary Swart, oDesk est un acteur qui *"change les règles du jeu"*. Sa méthode : développer l'externalisation vers des individus. Selon M. Swart, *"considérer le travail comme un service bénéficie à tout le monde"* : les employeurs ont sous la main une main d'œuvre immédiatement disponible en cas de besoin ; les freelances, eux, n'ont pas à subir les contraintes d'une grosse structure et peuvent travailler de chez eux. Le succès de cette entreprise valide la pertinence du constat : en juillet 2011, quelques 250 000 entreprises ont eu recours aux services des 1,3 million de personnes enregistrées sur le site, qui ont travaillé plus d'1,8 million d'heures (près du double du nombre de l'année précédente).

> Le travail n'est plus confiné à des horaires et à des lieux spécifiques

Le modèle oDesk préfigure le marché mondialisé du travail de demain, qui est en train de se former sous l'effet de la globalisation et des technologies de l'information : des missions confiées par des entreprises de pays riches à des *freelances* de pays émergents, une maîtrise des coûts de production par un recours plus extensif à l'externalisation, une délocalisation qui n'est plus confinée à l'industrie et se développe sur des métiers de *"cols blancs"* tels que la programmation informatique, la rédaction ou des fonctions juridiques administratives.

UN NOUVEAU TYPE DE DIVISION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, SOURCE D'ANGOISSES

Compte tenu de l'impact que cette évolution peut avoir sur les salaires dans le monde entier, il est normal que les inquiétudes se répandent au sein d'une classe moyenne occidentale qui a déjà assisté à la

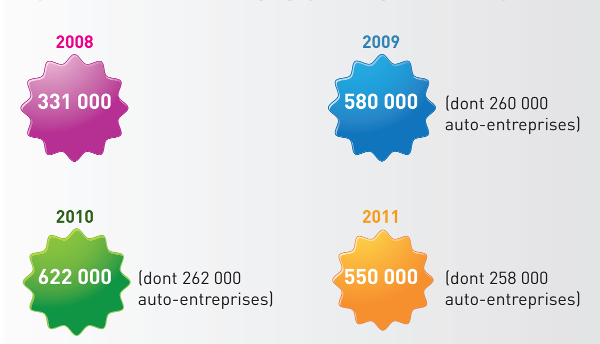
forte baisse des emplois industriels et à la délocalisation d'un certain nombre d'entre eux, et voit aujourd'hui la menace s'étendre à d'autres types d'emplois. De leur côté, les salariés issus des pays émergents qui possèdent les compétences et qualifications nécessaires se frottent les mains.
Les expériences de travail *freelance* peuvent être très différentes selon la localisation géographique : à New-York, Janet Wetter alterne entre des missions de freelance et du travail à temps partiel après avoir perdu son CDI de rédactrice : *"en freelance, je suis trop isolée. Et je n'ai pas pu me payer d'assurance-santé depuis le début de l'année"* ; au même moment, Ayesha Sadaf Kamal, rédacteur freelance à Islamabad, se réjouit : *"en travaillant ainsi, je gagne en une semaine ce que je gagnais en un mois comme professeur. Et je passe beaucoup plus de temps avec ma famille"*.

UN MARCHÉ DU TRAVAIL MONDIAL, CRÉATEUR D'IMMENSES RICHESSES ?

Il est tentant de voir la mondialisation du travail comme un jeu à somme nulle : M. Kamal au Pakistan s'enrichirait aux dépens de Melle Wetter aux Etats-Unis. Toutefois, loin des théories économiques sur le partage du travail qui ont eu un temps leur heure de gloire, la pensée économie privilégie aujourd'hui l'analyse en termes d'"avantages comparatifs" : la libéralisation des échanges serait en réalité positive, permettant à chacun de se concentrer sur ce qu'il fait le mieux. Un modèle gagnant-gagnant et non gagnant-perdant.
Néanmoins, l'angélisme n'est pas de rigueur. L'émergence de ce marché du travail mondialisé ne fera pas du monde un havre de paix : les tensions sont déjà vives entre l'Europe et la Chine, et à l'intérieur même de l'Union on s'inquiète du "décrochage" de la France vis-à-vis de l'Allemagne européenne. Attention, les vaincus de la mondialisation du marché du travail pourraient opposer de fortes résistances...

L'EXPLOSION DU STATUT D'AUTO-ENTREPRENEUR

NOMBRE D'ENTREPRISES CRÉÉES EN FRANCE



LA FRANCE, GRAND BÉNÉFICIAIRE DE LA MONDIALISATION ?

Source : La Revue Parlementaire N°891

ENTREPRISES FRANÇAISES PARMI LES 100 PLUS GRANDES ENTREPRISES MONDIALES

TOTAL	(9e)
CARREFOUR	(16e)
PSA PEUGEOT CITROËN	(32e)
EDF	(41e)
RENAULT	(42e)
FRANCE TELECOM	(43e)
SUEZ	(55e)
SAINT GOBAIN	(77e)
EADS	(78e)
AUCHAN	(88e)

QUELQUES ENTREPRISES FRANÇAISES LEADERS DANS LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN CA)

DIVERTISSEMENT/MEDIA	VIVENDI (1er)
ENERGIE	GDF-SUEZ (1er)
ASSURANCE	AXA (1er)
BANQUE	BNP-PARIBAS (3e)
COSMÉTIQUE	L'ORÉAL (1er)
GRANDE DISTRIBUTION	CARREFOUR (4e)
LUXE	LVMH (1er)
BTP ET CONSTRUCTION	SAINT-GOBAIN (1er)
TRANSPORT	AIR FRANCE-KLM (1er)

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Étude conjointe de l'OMC et de l'OIT, "*Making globalization socially sustainable*",** *Pour une globalisation socialement durable*, 2011 (disponible en ligne sur www.wto.org).

3. MONDIALISATION DU TRAVAIL : LA MEILLEURE DÉFENSE, C'EST L'ATTAQUE

La course mondiale à la productivité et à l'innovation est lancée. La refuser, se refermer sur soi ne constituerait qu'une barrière illusoire. Au contraire, pour tirer leur épingle du jeu, la France et l'Europe doivent investir massivement dans les compétences et la qualification, au lieu de vouloir ériger des barrières protectrices. Tel est le message de nombre d'experts du monde de l'emploi.

AU-DELÀ DU COÛT DU TRAVAIL…

Il y a les évolutions que nous connaissons : les pays industrialisés ont perdu d'importantes parts de marché sous l'effet de la concurrence des pays émergents, dans lesquels le coût du travail est moins élevé. Cette dynamique paraît irréversible. Le coût du travail reste pourtant un enjeu, y compris dans les pays les plus riches. Ainsi, pour expliquer le "décrochage français" par rapport à l'Allemagne en termes d'emploi, on invoque souvent le coût du travail. Si on compare la France avec son voisin allemand, dont les performances sont souvent vantées, on remarque en effet que, face à 20% de hausse du coût salarial unitaire de la main-d'œuvre en France entre 2000 et 2010, celui-ci n'a augmenté que de 7% en Allemagne. L'évolution est plus nette encore dans les services que dans l'industrie.

"Dans 50 ans, on vendra de moins en moins des produits, mais de plus en plus des cerveaux"

Pascal Lamy, DG de l'OMC

… LES COMPÉTENCES

Mais l'essentiel pour beaucoup d'observateurs, est ailleurs. Il vient du rôle désormais central du talent, des compétences, dans la compétition internationale. *"Dans 50 ans,* expliquait Pascal Lamy à une conférence à l'Académie des Sciences morales et politiques, *on vendra de moins en moins des produits, mais de plus en plus des cerveaux"*. Une nouvelle division internationale du travail va émerger, dans laquelle les vainqueurs seront les territoires qui réussiront à capter ces talents.

C'est une véritable révolution, que Pascal Lamy n'hésite pas à comparer à la révolution industrielle ; une révolution qui entraîne des bouleversements sur le plan de l'emploi, et nécessitant des solutions énergiques et ambitieuses. Dans ce contexte, dans un pays comme la France, la dégradation de la compétitivité hors-prix (qualité des produits, innovation, nombre de firmes exportatrices…) et la faiblesse des gains de productivité sont particulièrement inquiétantes. D'après l'INSEE, la productivité apparente du travail par emploi s'est repliée de – 1,8 % en 2009 après 0,7 % en 2008.

TROIS ARMES POUR GAGNER LA BATAILLE DE LA MONDIALISATION

Au cœur des orientations nouvelles se trouve donc l'idée que la productivité dépend en premier lieu de la qualité et de la variété des compétences. Trois axes peuvent ainsi être dégagés :

1. Une politique de développement des qualifications et compétences ambitieuse

Parce que la qualification est la clé de la productivité, trois chantiers sont essentiels.

- Améliorer les compétences "de base" et la formation aux métiers techniques. En France, ce sont très majoritairement des postes peu qualifiés que les employeurs ont du mal à pourvoir, en raison surtout d'une insuffisance des compétences disponibles.
- Développer les formations "supérieures". La chasse aux talents fait rage : 1 employeur européen sur 5 recherche à l'étranger les talents qu'il n'arrive pas à trouver dans son pays, au premier rang desquels figurent les ingénieurs.
- Promouvoir les "clusters" ou "pôles de compétitivité". Ils existent déjà et constituent généralement une réussite. Ils permettent le développement des compétences, comme le pôle Mov'Eo qui dispose d'un "annuaire des compétences". Celles-ci doivent être encouragées et approfondies.

2. Augmenter la productivité dans les services

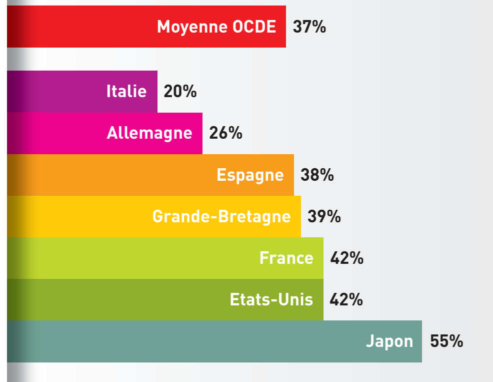
De nombreuses études expliquent la perte de compétitivité européenne par rapport aux États-Unis par la faiblesse des gains de productivité dans les services. Dans ce cadre, d'importants progrès peuvent être effectués, par exemple dans la logistique, une activité essentielle dans l'économie globalisée où les Pays-Bas et l'Allemagne sont très performants.

3. Développer un système de sécurité sociale cohérent avec les (r)évolutions actuelles

Selon Pascal Lamy, qui prend l'exemple des Etats-Unis, *"plus le système de sécurité sociale dysfonctionne, plus la tentation protectionniste est forte."* C'est pourquoi une flexisécurité adaptée, notamment aux transitions professionnelles des moins qualifiés, doit être mise en place. Ceci paraît particulièrement nécessaire dans une France où 45% des emplois industriels se situent dans des "secteurs menacés".

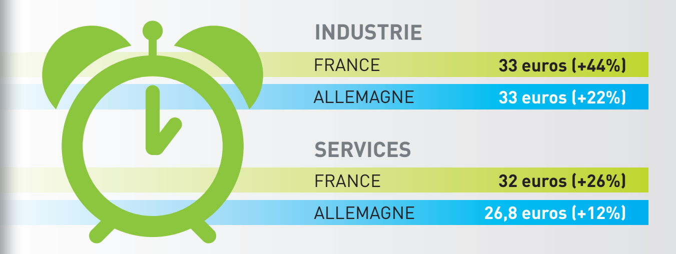
Ainsi, la nouvelle division internationale du travail nous conduit inévitablement à réviser nos priorités, et le combat pour l'amélioration de la productivité se joue donc au niveau de nos choix politiques. Une formation réussie doit fournir des compétences précises, spécifiques, recherchées. Elle doit accompagner non seulement l'entrée dans le monde du travail, mais aussi le parcours d'une vie professionnelle tout entière.

TAUX DE JEUNES (25-34 ANS) DIPLÔMÉS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR



Source : Perspectives sur l'emploi, OCDE 2010

COÛT DU TRAVAIL HORAIRE EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE EN 2008 (ET HAUSSE DEPUIS 2000)



Source : IFRAP

PART DES SERVICES DANS LES DÉPENSES DE R&D

JAPON	11%
ALLEMAGNE	11%
FRANCE	14%
ITALIE	27%
ÉTATS-UNIS	30%

Source : International Trade Centre, OCDE ; étude OW, 2011 (GPS)

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Fondation iFRAP, *"Coût du travail, une comparaison France/Allemagne"*,** (disponible en ligne sur www.ifrap.org).

> **INSEE, *"Tableaux de l'économie française"*,** édition 2011.

> **ManpowerGroup, *"Solutions sans frontières à la pénurie de talents aujourd'hui"*** (Borderless Solutions to Today's Talent Mismatch), 2011.

4. LA VALEUR AJOUTÉE JOUE-T-ELLE À CACHE-CACHE ?

Les craintes suscitées par la hausse rapide du chômage dans un contexte inédit de crise ont contribué au renouveau d'une conception protectionniste de l'économie dans l'opinion française. Le concept de "dé-mondialisation" fait mouche, les idées protectionnistes se diffusent et font des émules bien au-delà des catégories socioprofessionnelles traditionnellement méfiantes à l'égard du libre-échange.
Cette défiance généralisée s'explique sans doute par le fait que la mondialisation ne menace plus seulement les emplois industriels les moins qualifiés, mais semble venir aussi bousculer les cols blancs et les postes qualifiés. En réalité, les dichotomies emplois industriels/emplois de service ou recherche/production dissimulent des problématiques infiniment plus complexes. Pour penser l'avenir de la France et de l'Europe dans l'espace mondialisé du travail, il convient de revenir sur un certain nombre d'idées reçues sur la mondialisation et ses effets et de tenter d'en mettre en lumière les véritables enjeux.

> Aujourd'hui, celui qui capture la valeur, c'est celui qui innove, pas celui qui produit

LA DÉ-MONDIALISATION, CONCEPT "RÉACTIONNAIRE" ?

En juin 2011, dans une interview au Monde, Pascal Lamy, Directeur général de l'OMC, qualifie la dé-mondialisation de *"concept réactionnaire"*. Cette remise en cause n'est pas motivée par des raisons idéologiques mais parce que *"sa mise en œuvre serait synonyme d'appauvrissement des Européens"*, explique-t-il. En effet, la demande extérieure restera, dans les années à venir, largement supérieure à la demande intérieure.
La croissance des pays émergents est tendanciellement supérieure à celles des pays de la zone euro et leur demande en biens et services à forte valeur ajoutée (qui constitue la force des économies développées) est tirée vers le haut par l'apparition d'une importante classe moyenne.
Les débats sur la construction de barrières protectrices esquiveraient l'enjeu fondamental, selon l'économiste Julia Cagé : *"dans un système mondialisé de l'innovation, celui qui capture la valeur, c'est celui qui innove, pas celui qui produit."* Même analyse chez Patrick Pélata, ancien Directeur général de Renault, lorsqu'il rappelle que *"Renault est souvent montrée du doigt pour ne fabriquer que 25% de ses voitures en France, alors que c'est dans notre pays que cette entreprise produit l'essentiel (55%) de sa valeur ajoutée."*
Dans un contexte de mondialisation du système de production, il vaudrait mieux développer ses avantages comparatifs pour capter la part la plus importante possible de la valeur ajoutée, plutôt que chercher à conserver coûte que coûte les centres de production sur un territoire. Car, dans la mondialisation, c'est moins la valeur totale d'un produit exporté qui compte que sa valeur ajoutée produite à chaque étape d'une chaîne de valeur globale.
Par ailleurs, les implantations à l'étranger visent à produire pour des marchés géographiquement éloignés et à s'adapter à leurs spécificités. Ainsi, PSA Peugeot Citroën emploie des chercheurs au Brésil et en Chine dans le but d'étudier la demande locale. Des équipes travaillent ainsi sur place aux particularités des véhicules destinés aux marchés émergents qui connaissent une forte croissance.

L'EUROPE, VICTIME DE "DUMPING ENVIRONNEMENTAL" ?

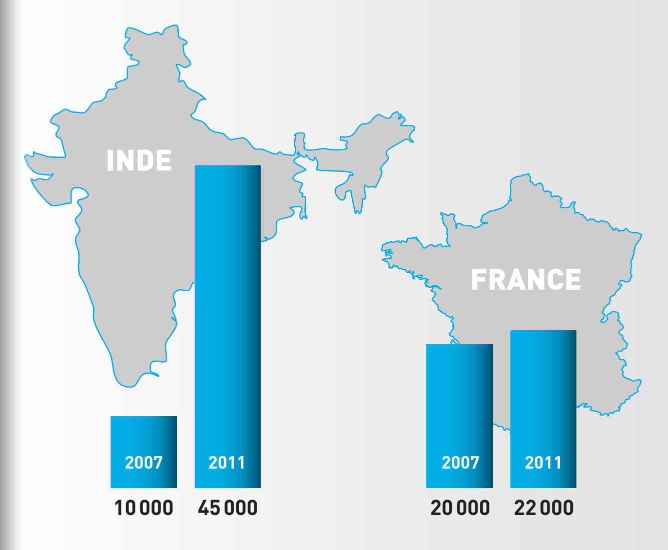
Autre préjugé économique : le dumping environnemental. Voilà une arme dont disposeraient nos concurrents et qui est souvent présentée comme source de difficultés "injustes" de la France et de l'Europe dans le commerce mondial. Pourtant, ce ne serait pas vraiment le cas. D'abord, le bilan carbone des échanges européens est sous-évalué car 23% des émissions de CO_2 liées à la consommation de biens dans les pays développés ont été rejetées dans un autre pays, le plus souvent en Chine. D'autre part, les exportations européennes sont plus intensives en carbone que celles provenant des Etats-Unis ou de Chine.
Ainsi, si une "taxe carbone" était mise en place, il faudrait alors subventionner les importations ! Cet élément est trop souvent passé sous silence, alors que les consommateurs français se disent prêts à payer plus cher des produits *"Made in France"*... uniquement si le prix n'est que faiblement plus élevé !

L'EUROPE NE RECULE PAS DANS LA MONDIALISATION

Contrairement aux idées reçues, l'Europe ne faiblit pas dans le commerce mondial : sa part dans les échanges internationaux est presque stable – autour de 20% – depuis le milieu des années 90. Les économies qui reculent fortement sont plutôt celles des Etats-Unis (dont la part est passée de 18% à 12%) et du Japon (de 14% à 8%).
Comment expliquer le décalage entre la perception et la réalité des performances européennes et françaises dans la mondialisation ? On peut avancer une certaine obsession de l'industrie, qui conduirait à trop souvent négliger l'échange international de services. Il faudrait donc "revisiter" notre lecture du commerce extérieur français car l'analyse macroéconomique traditionnelle a du mal à prendre en compte l'impact, sur les flux de commerce, du redéploiement des segments de production à l'échelle internationale, et de la nouvelle division internationale du travail.
Selon bien des économistes, l'inquiétude devrait plutôt se porter sur la baisse relative de notre productivité, plus particulièrement dans les services. Une inquiétude qui vaut pour la France comme pour l'ensemble de l'Europe : la perte de compétitivité de notre continent par rapport aux Etats-Unis s'expliquerait en effet entièrement par une moindre hausse de la productivité dans les services entre 1995 et 2005 : + 0,4% par an en Europe contre +1% par an aux Etats-Unis.
S'il n'y a pas de "guerre économique" à proprement parler, il y a véritablement course à la productivité pour capter la valeur ajoutée. Voilà pourquoi, dans la nouvelle division internationale du travail, la France et l'Europe n'ont pas d'autre choix que d'investir massivement dans la qualification et les compétences.

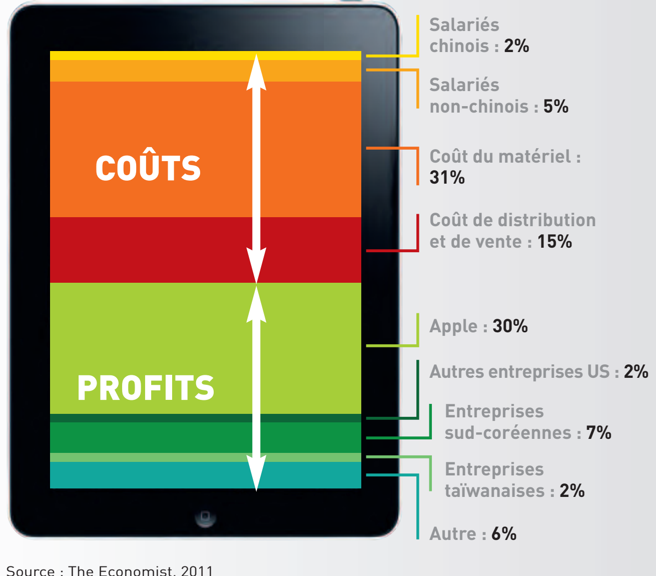
LES NOUVELLES ZONES DE CROISSANCE

NOMBRE D'EMPLOIS CHEZ CAPGEMINI



Source : IDEP

DISTRIBUTION DE LA VALEUR D'UN IPAD



Source : The Economist, 2011

POUR EN SAVOIR PLUS

> McKinsey Global Institute, *"Beyond austerity : a path to economic growth and renewal in Europe"*, 2010.

5. AGENCES D'EMPLOI : NOUVEAU RÔLE, NOUVELLES SOLUTIONS

Dans ce climat complexe de mondialisation du marché du travail et de transformations profondes de l'organisation du travail, quel est le nouveau rôle des agences d'emploi ? Comment prennent-elles la mesure des enjeux ? Quelles solutions proposent-elles face aux défis de la "Grande inadéquation" et à la pénurie de talents ?

> Une intermédiation de plus en plus sophistiquée pour connecter employeurs et talents rares

DES INTERMÉDIAIRES PERTINENTS

Selon le rapport mondial *Adapting to Change* ("S'adapter au changement") du Boston Consulting Group et du CIETT (Confédération internationale des agences privées d'emploi), les entreprises de travail temporaire (ou agences d'emploi) jouent un rôle positif dans ces temps de volatilité et de complexité nouvelles. Un autre rapport, publié par l'Organisation internationale du travail (OIT), avait déjà souligné le rôle des agences d'emploi *"dans la promotion du travail décent et dans l'amélioration du fonctionnement des marchés du travail"*.

D'après ces analyses, les agences d'emploi constituent un intermédiaire pertinent entre les entreprises et les compétences des individus pour plusieurs raisons : elles bénéficient d'abord d'une expertise indéniable dans la recherche et l'évaluation des individus ; elles opèrent au cœur des bassins d'emploi ; enfin, elles se trouvent au service d'entreprises qui ne disposent pas des outils nécessaires pour appréhender un marché de plus en plus complexe.

UN RÔLE ACTIF CONTRE LE CHÔMAGE ET POUR LA PROMOTION DE L'EMPLOI

Les agences d'emploi privées contribuent à la lutte contre le chômage, fléau qui touche désormais l'ensemble des économies développées. En effet, le risque de substitution entre emplois permanents et temporaires est faible : 60% des entreprises ayant recours aux services des agences d'emploi n'auraient pas recruté sans l'offre de ces dernières ; dans trois cas sur quatre, les entreprises déclarent qu'une embauche aurait été inenvisageable.

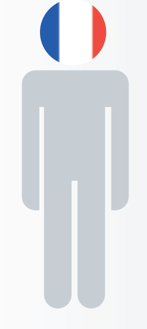
Les pays développés dont la réglementation est adaptée à l'action des services d'emploi privés disposent d'un marché du travail plus efficace, créant plus d'emplois ; les transitions professionnelles y sont plus douces, le chômage est moins important et

la population active est plus diverse, ce qui soutient la productivité. A ce sujet, David Arkless (Président de la direction "Corporate and Government Affairs" de ManpowerGroup) déclare : *"Notre activité est extrêmement sous-évaluée et souvent mal comprise, c'est pourquoi nous travaillons sans relâche à une amélioration de son image ; nous voulons en effet être reconnus pour notre capacité à créer un lien entre individus et emploi, de la manière la plus humaine qui soit, ainsi que pour notre rôle de "connecteur" entre employeurs et talents rares."* Dans les faits, les agences d'emploi soutiennent la création d'emploi : elles ramènent des gens dans le monde du travail en leur permettant de relier leurs compétences aux besoins des employeurs.

UNE INDUSTRIE QUI SE PROFESSIONNALISE ET SE DIVERSIFIE

Le secteur des services privés d'emploi s'est sophistiqué ces dernières années. Alors que, par le passé, les entreprises y avaient recours afin de trouver des solutions d'urgence aux vacances d'emploi et aux congés maternité, il fonctionne de plus en plus comme une extension des services des ressources humaines. Il s'est enrichi de prestations de conseils d'experts, de la fourniture de services aux entreprises et administrations publiques ou encore d'une capacité de soutien aux individus dans la construction de leurs carrières. Comme le souligne Jeff Joerres, PDG de ManpowerGroup : *"Les solutions sont de plus en plus complexes et innovantes. Nous résolvons les problèmes économiques et d'emploi en tant que conseillers stratégiques, aidons les entreprises à conquérir des marchés, suivons les tendances afin d'améliorer l'adéquation entre les besoins des entreprises et les talents disponibles sur le marché du travail, et nous offrons aux individus une grande diversité d'offres d'emploi à une époque où le choix individuel est roi. Combinées, toutes ces offres forment un savoir-faire unique, qui sera de plus en plus sollicité puisque ces tendances globales se renforcent."*

COMMENT TROUVE-T-ON SON EMPLOI ?



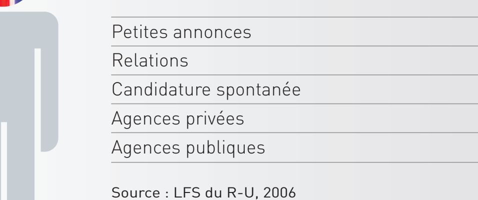
EN FRANCE (HORS INTERIM)

Candidature spontanée	37%
Relations (familiales, personnelles, professionnelles)	20%
Réembauche	15%
Pôle emploi	8%
Petites annonces	6%
Cabinet de recrutement	1%

Source : INSEE 2006

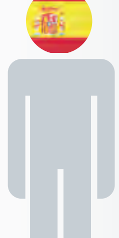


AU ROYAUME-UNI



Petites annonces	27%
Relations	26%
Candidature spontanée	16%
Agences privées	8%
Agences publiques	6%

Source : LFS du R-U, 2006



EN ESPAGNE

Relations	51%
Candidature spontanée	21%
Petites annonces	5%
Agences publiques	3%
Agences privées	2%

Source : ECVT 2002-2004

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Boston Consulting Group, Confédération Internationale des Entreprises de Travail Temporaire, "*How private employment services facilitate adaptation to change*",** better labour markets and décent work, 2011.

> **Organisation Internationale du Travail, "*Les agences d'emploi privées et leur rôle dans la promotion du travail décent et dans l'amélioration du fonctionnement des marchés du travail dans les secteurs de services privés*",** 2011.

6. RECRUTEMENT : EXTERNALISER POUR GAGNER EN MAÎTRISE

Les marchés sont de plus en plus interconnectés et sensibles aux évolutions de la conjoncture. Ainsi, les fortes incertitudes économiques rendent les prévisions et les anticipations extrêmement difficiles, notamment en termes de gestion des ressources humaines. Alors que les ressources humaines sont souvent les premières touchées par les mesures de réduction de coûts, comment mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences quand on ne peut prévoir les fluctuations de l'activité ?

Serge Zimmermann, Directeur Solutions Recrutement & RPO de ManpowerGroup Solutions France, a répondu à nos questions. Son message : *le moment du redémarrage étant décisif, il faut l'anticiper. Ce qu'un recrutement "stop and go" ne permet pas.*

■ L'Atelier de l'Emploi : En quoi la crise a-t-elle transformé l'approche des entreprises en termes de ressources humaines ?

Serge Zimmermann : Beaucoup d'entreprises ont judicieusement mis à profit la baisse d'activité pour améliorer la productivité de leurs équipes, notamment en innovant sur le plan organisationnel. Elles ont aussi compris que, dans le contexte actuel, le capital humain constitue plus que jamais une façon de se démarquer et les "rares ou quelques" recrutements réalisés dans les périodes de récession sont encore plus stratégiques.

Dans ce contexte, on note une tendance lourde : sur un marché tendu et fluctuant, les entreprises privilégient et développent les compétences polyvalentes, adaptables. C'est pourquoi il est de plus en plus important d'évaluer le potentiel des candidats, leur capacité à s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise.

■ En matière de recrutement, quelles solutions les entreprises ont-elles développées face aux difficultés ?

S. Z. : L'exercice de prévision est de plus en plus difficile. Ceci entraîne un surcroît de prudence de la part des dirigeants : la pratique court-termiste du recrutement appelé "Stop & Go" (qui consiste à stopper les recrutements en cas de ralentissement d'activité puis à les relancer subitement au moment de la reprise) s'est largement répandue. Cette solution peut paraître séduisante pour permettre une réactivité "à flux tendus". Mais en réalité, la vision court-termiste qui la sous-tend est dangereuse.

Appliquée avec brutalité, elle présente des risques, en particulier dans les secteurs d'activité qui nécessitent d'investir dans les développements, la R&D, l'innovation au sens large. Le problème est que les dégâts occasionnés par une telle décision ne se font généralement ressentir qu'à moyen terme. Or, il est souvent déjà trop tard pour réagir : une reprise ratée profite alors à la concurrence. Voilà pourquoi les besoins en recrutement des entreprises sont vitaux, même s'ils sont différés ou semblent lointains ; les anticiper et les prévoir est indispensable car dans un contexte de "guerre de

> L'externalisation du recrutement apporte un haut niveau de contrôle et de qualité grâce à des engagements mesurables

tous les talents", il faut manager en amont les flux candidats, les outils, les intégrations...
La capacité d'une organisation à anticiper le redémarrage est un avantage concurrentiel majeur : cela lui permettra de se développer au moment opportun et de prendre des parts de marché à ses concurrents.

■ Quelles solutions mettre en place pour mieux anticiper une sortie de crise ?

S. Z. : Il faut opérer une mutation profonde de la "fonction recrutement". Le capital humain représentant aujourd'hui un gisement essentiel de performances pour les entreprises, il doit être piloté comme un processus industriel. L'entreprise doit identifier ses besoins de recrutement latents. Ensuite, elle doit s'assurer une visibilité et une attractivité qui lui permette d'attirer les meilleurs. C'est pour cela que les grands groupes communiquent de plus en plus sur des "journées" ou "événements-recrutements" et que des structures de taille moins importante s'y mettent aussi.
Plus largement, il faut mieux dimensionner les effectifs plutôt que les réduire de façon systématique.

■ L'externalisation du recrutement pour anticiper la reprise peut être une solution pertinente.

S. Z. : Contrairement aux idées reçues, externaliser ce n'est pas perdre le contrôle mais plutôt gagner en maîtrise : dans des périodes de récession, il est plus facile pour les RH ayant externalisé leur recrutement de procéder aux coupes éventuellement nécessaires, tout en restant dans de meilleures dispositions pour "monter en charge" et absorber les besoins liés à la reprise. Par ailleurs, elle permet aussi à la Direction des Ressources Humaines de se recentrer sur son cœur de métier et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Les entreprises peuvent ainsi mieux poursuivre leurs efforts de révision des objectifs de leurs collaborateurs, afin de leur donner une dimension plus qualitative et collective.
Une étude de NelsonHall montre qu'elle réduit, en moyenne, le coût par embauche de 24%, soit un quart de ce coût. C'est énorme ! C'est notamment pour cela que les partenariats avec des outsourcers se développent dans les grands groupes anglo-saxons depuis la fin des années 90 et commencent à se mettre en place en Europe et en France. Mais l'apport est loin de se limiter à l'aspect financier : en intégrant tout ou partie de la chaîne opérationnelle, l'externalisation du recrutement apporte un haut niveau de contrôle et de qualité, grâce à des engagements mesurables au travers d'indicateurs de performance.

EXTERNALISATION TOTALE OU PARTIELLE DES RECRUTEMENTS



GRANDE-BRETAGNE
70%
des entreprises

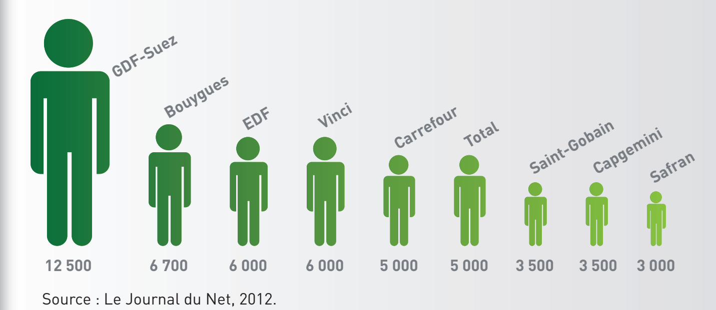


FRANCE
30%
des entreprises

LES FONCTIONS RH LES PLUS EXTERNALISÉES PAR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

50%	Gestion de la paie
30%	Gestion du recrutement
24%	Gestion de la formation

NOMBRE DE RECRUTEMENTS PRÉVUS EN 2012



GDF-Suez	Bouygues	EDF	Vinci	Carrefour	Total	Saint-Gobain	Capgemini	Safran
12 500	6 700	6 000	6 000	5 000	5 000	3 500	3 500	3 000

Source : Le Journal du Net, 2012.

POUR EN SAVOIR PLUS

> ***"Targeting Recruitment Process Outsourcing"*, Nelson Hall,** 2008.


Nouveaux rapports au travail
Emploi, mode d'emploi
pages 20/21
La grande inadéquation

Nouveaux rapports au travail

Les mutations récentes du monde du travail semblent avoir remis en question les rôles pourtant bien distincts du chef et de l'employé : sommes-nous en train de vivre la fin de l'entreprise comme organisation hiérarchique ? Il n'y a pas encore de révolution dans ce domaine mais on observe des évolutions profondes, aux effets encore imprécis. Le développement du temps partiel, le recours à l'externalisation, l'émergence d'une zone grise entre salariat et freelance, avec des travailleurs devenus "entrepreneurs d'eux-mêmes", viennent éroder les vieilles pyramides des organigrammes. Un vent nouveau semble souffler sur le monde du travail, qui laisse augurer des relations plus riches et plus dynamiques. Toutefois, l'héritage d'une histoire plus ou moins lointaine, avec sa dualité entre travail stable et travail instable, continue d'informer nos pratiques et de diviser en deux la sphère des employés.Travail flexible, travail précaire ? Non, à condition que le marché du travail de demain impose la mise en œuvre d'une flexibilité responsable, respectueuse des besoins des entreprises et des trajectoires de chacun.

1. TRAVAIL : LE NOUVEAU PROFIL DE L'INDIVIDU EMPLOYABLE

L'entreprise évolue. Une exigence s'affirme : celle de s'adapter plus rapidement, d'intégrer les mutations en cours pour être réactif aux changements. Cette exigence nouvelle, les leaders du monde de l'entreprise la désigne comme une nécessité d'"agilité". Les organisations doivent devenir plus souples et plus intelligentes, et avec elles, les emplois sont voués à se transformer.
Autrefois définis par une fonction identifiable et formulable, les emplois s'articulent désormais autour de "compétences" en perpétuelle évolution.
Existe-t-il un profil nouveau de l'individu "employable" ?

LA FIN DE L' "EMPLOYÉ MOYEN"

"La fin du travail tel que nous le connaissons", ni plus ni moins. Telle est la prédiction de Josh Bersin, expert en management des talents. Pour Bersin, le travail au sens traditionnel du terme peut être caractérisé de la manière suivante : *"rôle fonctionnel défini par un ensemble de responsabilités, des compétences fonctionnelles – c'est-à-dire les compétences nécessaires pour atteindre des objectifs donnés – un intitulé de poste, un niveau et une carrière."*
Or c'est précisément cette compréhension fonctionnelle du travail et la conception hiérarchique de l'entreprise qui lui est associée qui seraient en voie de disparition.
Dans cette logique nouvelle, *"les individus ne sont plus recrutés pour "revêtir" un ensemble d'attributions clairement déterminés. Ce dont a besoin l'entreprise, c'est de trouver des compétences particulières propres à accomplir des tâches spécifiques. Dès lors, les individus qui n'ont pas de compétences spécifiques à proposer à l'employeur ont de plus en plus de difficultés à trouver un emploi."* Pour utiliser la célèbre formule de Seth Godin, *"la fin du travail tel que nous le connaissons"* est aussi *"la fin de l'employé moyen"*.

> Les individus qui n'ont pas de compétences spécifiques à proposer à l'employeur ont de plus en plus de difficultés à trouver un emploi. C'est la fin de "l'employé moyen"

TRAVAIL SANS FRONTIÈRES

"Aujourd'hui, grâce aux technologies de la communication, les gens peuvent faire leur "job" partout et n'importe où. Nous collaborons à travers le monde aussi aisément que

si nous étions dans la même pièce" insiste Josh Bersin. Pour désigner la façon dont le travail a été affecté par la mutation des organisations, et souligner la mobilité nouvelle de l'employé, ce dernier développe la notion de *"lieu de travail sans frontières"*. Le travail, c'est donc une collaboration à un projet d'entreprise qui peut s'effectuer à n'importe quel endroit.

À proprement parler, le travail recouvre un certain nombre de rôles, plutôt que des "emplois". Il est désormais constitué de missions et de projets, plutôt que de fonctions. Ainsi, les critères de recrutement sont également bouleversés : là où le "profil" d'une personne faisait foi, en vertu notamment de son "expérience professionnelle", l'employé fait désormais valoir ce qu'il sait faire. En d'autres termes, les compétences des individus sont désormais le critère primordial d'employabilité.

"Y A-T-IL UNE DEMANDE POUR MES COMPÉTENCES ?"

Or l'importance de ce changement majeur des critères d'employabilité n'a pas encore fait l'objet d'une prise de conscience suffisamment claire. D'après le témoignage de Bersin : *"Une grande proportion de cadres RH avec qui je me suis entretenu m'ont avoué rencontrer actuellement des difficultés allant crescendo dans les processus de recrutement. [...] Cela n'est pas dû au nombre croissant de demandeurs d'emploi, cela est plutôt dû aux besoins de l'entreprise en rôles spécialisés et [au fait] que la main d'œuvre elle-même n'a pas encore pris ce virage."*

C'est tout un ensemble de réflexes et d'habitudes qui se trouve désormais dépassé. Habitué à mettre en avant ses capacités permettant de le qualifier pour remplir une fonction, l'employé doit maintenant explorer la demande pour les compétences qu'il possède : votre valeur en tant que salarié ne réside plus dans l'adage *"je suis bon dans ce que je fais"* mais plutôt dans la réponse positive à ce nouvel adage : *"y a-t-il une demande pour mes compétences ?"*

La position du salarié est donc celle d'un spécialiste, c'est-à-dire de la personne la plus compétente dans un certain domaine, qui est celui de la tâche ou de la mission qu'on lui demande d'accomplir. Il n'est ainsi pas anodin que l'hyperspécialisation constitue un processus commun dans les entreprises très performantes. En retour, il existe une demande extrêmement forte, voire une pénurie, de rôles spécialisés. C'est donc la rencontre entre un rôle spécialisé, et un faisceau de compétences, qui dessine l'emploi de demain, et qui annonce l'aube du travail à venir.

POURCENTAGE DE LA POPULATION ACTIVE QUI TÉLÉTRAVAILLE
(%/TOTAL DES EMPLOYÉS)

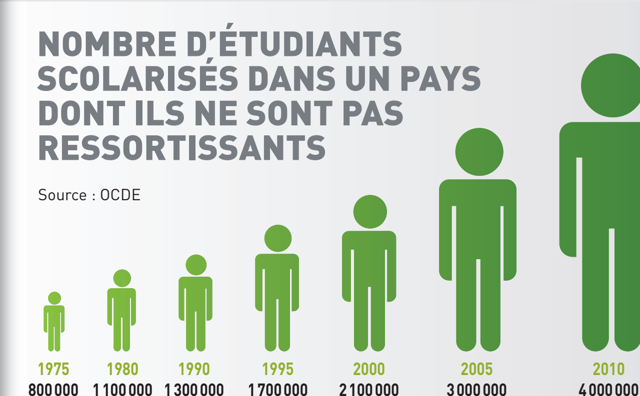
Source : AFTT

FRANCE	EUROPE	ÉTATS-UNIS	DANEMARK
7%	13%	25%	40%



Source : ministère des Affaires étrangères

1995	900 000
2000	1 000 000
2005	1 300 000
2011	1 600 000



POUR EN SAVOIR PLUS

> **Josh Bersin, *"La fin du travail tel que nous le connaissons"*,** 2011, disponible sur le site www.entreprisecollaborative.com.

2. NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL : CHOISIES OU SUBIES ?

Les formes traditionnelles du contrat de travail sont le fruit d'une longue histoire. L'importance croissante du CDD et du travail à temps partiel recouvrent une grande complexité de situations, qui ne s'expliquent pas toutes par une progression de la précarisation.

BRÈVE HISTOIRE DU CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE

Le contrat de travail à durée indéterminée à temps plein est devenu dans le dernier quart du XXe siècle le mode référent d'organisation de la relation de travail en France et en Europe. Cela n'a pas toujours été le cas : en 1804, le code civil se contente d'énoncer, dans la section intitulée *"Du louage des domestiques et des ouvriers"* : *"article 1780 : on ne peut engager ses services qu'à temps, ou pour une entreprise déterminée"*. Le contrat qui lie l'employeur au travailleur est alors géré par le droit civil, comme un contrat entre égaux. A partir de 1840, on commence à concevoir un droit du travail distinct du droit civil, pour prendre en compte l'asymétrie de pouvoir entre le patron d'usine et l'ouvrier. Tout au long des XIXe et XXe siècles, différents aspects du contrat de travail s'enrichissent de garanties favorables au salarié : durée du travail, congés payés, conditions de travail... mais ce n'est qu'avec la loi du 13 juillet 1973 encadrant le licenciement que le contrat à durée indéterminée est devenu véritablement plus protecteur que le contrat à durée déterminée : désormais, le licenciement peut être contesté devant le juge, et c'est à l'employeur d'apporter la preuve que sa décision était justifiée.

L'histoire sociale des différents pays européens a convergé sur ce point, jusqu'à la directive européenne du 28 juin 1999. Ce texte reprend un accord des partenaires sociaux européens, qui contient dans son préambule la déclaration suivante : *"Les parties au présent accord reconnaissent que les contrats à durée indéterminée sont et resteront la forme générale de relations d'emploi entre employeurs et travailleurs. Elles reconnaissent également que les contrats de travail à durée déterminée répondent, dans certaines circonstances, à la fois aux besoins des employeurs et à ceux des travailleurs."* L'importance prise en France par le débat sur les 35 heures a montré également à quel point la référence restait le travail à temps plein.

> Le recul relatif du *"modèle CDI à temps plein"* recouvre des réalités différentes selon les personnes

PROGRESSION DU CDD ET DU TEMPS PARTIEL

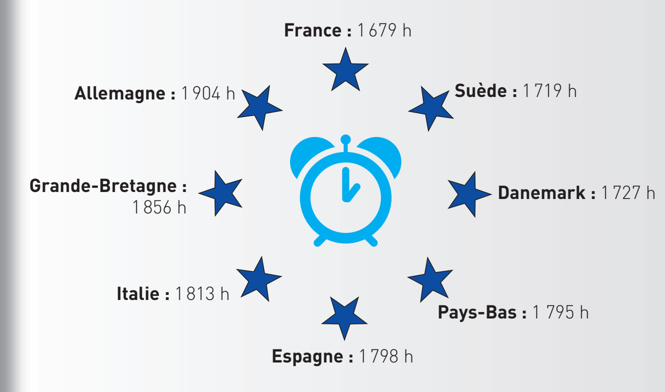
Pourtant, si l'on en croit les chiffres de l'Union européenne sur l'emploi publiés fin juin 2011, moins des deux tiers (59%) des actifs occupés de l'Europe des 27 travaillaient en CDI à temps plein en 2010. Si la part des travailleurs indépendants a légèrement décru au cours des années 2000, tout en restant proche des 16%, celle des CDD a augmenté de 12% à 14% au cours de la décennie (malgré un petit recul en 2008-2009). La part du travail à temps partiel augmente aussi régulièrement depuis une vingtaine d'années, de 15,5% en 1994, à 18,5% en 2010. Ces chiffres dissimulent des disparités importantes :

près d'un Néerlandais sur deux, par exemple, travaille à temps partiel ; l'Allemagne et les pays d'Europe du Nord recourent généralement davantage que la moyenne (autour de 25%) à ce type de travail, l'Europe centrale et orientale beaucoup moins (en-dessous de 10%). La France est autour de la moyenne. Surtout, le travail à temps partiel concerne majoritairement les femmes : près d'un tiers des employées européennes sont en contrat à temps partiel (et les trois quarts des Néerlandaises !), contre moins de 8% des hommes.

PRÉCARISATION OU ÉMANCIPATION ?

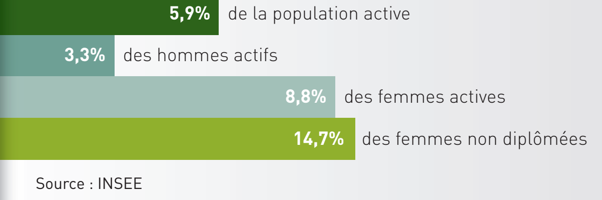
L'accès accru des femmes au marché du travail explique en partie l'augmentation de la part du travail à temps partiel. Mais d'autres phénomènes sont à l'œuvre : en Allemagne par exemple, la politique de désinflation compétitive s'est traduite, au cours de la décennie 2000, par la multiplication des contrats à temps partiel et/ou à durée courte peu rémunérés.
En France, selon les chiffres cités par l'Observatoire des inégalités, 5,5% des actifs travaillent à temps partiel et souhaiteraient travailler davantage – majoritairement des femmes. Cela représente environ le tiers des personnes employées à temps partiel, ce qui signifie que dans les deux tiers des cas, cette situation est choisie.
Le recul relatif du "modèle" CDI à temps plein recouvre donc des réalités différentes selon les personnes : précarisation pour les uns, choix délibéré d'un autre mode de vie pour les autres. Le succès, non démenti, du statut d'auto-entrepreneur (+12% en 2010, dans un contexte stable (+1%) des autres créations d'entreprises) peut également s'interpréter dans ce double sens : option de repli en l'absence d'emploi salarié, ou désir d'indépendance et esprit d'entreprise.
L'asymétrie employeur/employé, qui a justifié l'émergence du droit du travail au XIXe siècle, continue à être vérifiée pour certains, mais pas pour tous. La maîtrise d'une expertise rare peut fort bien inverser cette asymétrie en faveur de l'apporteur de talent, qui ne souhaitera pas nécessairement, dans ce cas, adopter une forme trop contraignante de relation de travail.
La variété croissante des formes du travail multiplie donc les modalités offertes aux talents pour s'insérer dans les processus productifs. Un rapport du Conseil d'analyse stratégique affirme ainsi : *"D'ici à 2030, si les motivations du travail devraient rester globalement les mêmes, les relations d'emploi – avec le brouillage des frontières entre les statuts et l'affaiblissement de la subordination – et les conditions concrètes d'exercice du travail – avec la remise en cause des "trois unités" (de temps, de lieu et d'action) – vont poursuivre leur évolution."*

DURÉE ANNUELLE MOYENNE DE TRAVAIL EN EUROPE
(SALARIÉS À TEMPS PLEIN)



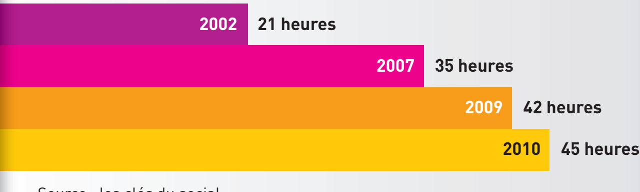
Source : Eurostat, 2010

TAUX DE POPULATION À TEMPS PARTIEL SUBI EN FRANCE



Source : INSEE

NOMBRE MOYEN D'HEURES SUPPLÉMENTAIRES ANNUELLES DÉCLARÉES PAR SALARIÉ À TEMPS COMPLET



Source : les clés du social

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Commission européenne, "*Employment in Europe*"**, 2010.

> **Monika Wozowcyk, Nicola Massarelli, "*European Union Labour Force Survey – Annual results 2010*",** Eurostat, n°30, 2011.

> **Conseil d'analyse stratégique, "*Le travail et l'emploi dans vingt ans*",** Rapports et documents, juillet 2011.

3. CDI : RIEN DE NOUVEAU SOUS LE SOLEIL ?

La mort de l'emploi "fordiste" traditionnel, (en France du CDI), serait imminente. C'est en tout cas la prédiction de nombreux gourous du management, de sociologues et d'économistes. En 1994, Charles Handy ne prédisait-il pas la fin prochaine des "emplois normaux (*"regular jobs"*) dans son ouvrage *The Empty Raincoat* ? Dans peu de temps, l'occupation d'un "emploi" au sein d'une organisation *"sera devenu marginal [et] les emplois atypiques seront devenus la norme"* affirmait-il.

En France, lors des débats qui accompagnèrent la mise en place de la législation sur les contrats atypiques à la fin des années 1970 et au début des années 1980, beaucoup agitaient déjà le spectre d'une "précarisation" généralisée des relations du travail. *"On brûle le Code du travail !"* s'exclamait le célèbre professeur de droit Gérard Lyon-Caen dans les colonnes du journal *Le Monde* en 1986…

LE CDI VA BIEN, MERCI POUR LUI

Vingt, trente voire quarante ans après ces prophéties, où en sommes-nous ? Plusieurs générations se sont succédé sur le marché du travail. Petit à petit, leur mode d'entrée sur le marché du travail a évolué : de fait, une part toujours plus importante des jeunes, en France, mais aussi dans la plupart des pays européens, démarre sa carrière par des contrats courts ou atypiques, accréditant les thèses d'une "flexibilisation" croissante du marché du travail. C'est le cas d'environ 3 jeunes Français sur 4 aujourd'hui. Cette attention en direction des tous premiers emplois des jeunes est légitime, mais elle nous en ferait presque oublier l'essentiel : le modèle de l'emploi stable, à temps plein et en CDI n'a pas été radicalement remis en cause… Bien au contraire pourrait-on dire… Le CDI reste plus que jamais la norme, dans les discours comme dans la réalité. Après une très légère érosion dans les années 1980-1990, son poids dans la population en âge de travailler s'est depuis stabilisé : il représente toujours plus de 86 % des emplois dans le secteur privé (même au Royaume-Uni, longtemps présenté comme le royaume de la flexibilité, les contrats de travail "classiques" concernent toujours 80% de la population active occupée).

Plus étonnant encore, l'insécurité de l'emploi n'a objectivement pas augmenté depuis les années 1970 pour la plupart des salariés. En France, comme en Allemagne ou en Italie, l'ancienneté moyenne dans l'emploi a progressé ces

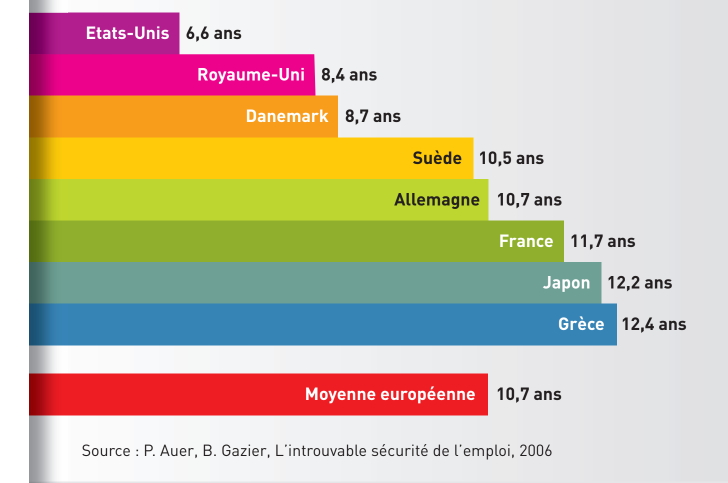
> Au-delà des garanties juridiques, c'est l'employabilité d'un salarié et le renouvellement de ses compétences qui constitueront demain la garantie de l'emploi

trente dernières années. Elle atteint aujourd'hui près de 12 ans alors qu'elle n'était que de 9 ans et demi en 1982 ! Quand on sait qu'un salarié ayant plus de 10 ans d'ancienneté a une probabilité presque anecdotique (1 % environ) d'être licencié au cours d'une année, on prend la mesure de l'extraordinaire stabilité d'un nombre considérable d'emplois.

DES SALARIÉS EN CDI... "ENTREPRENEURS D'EUX-MÊMES"

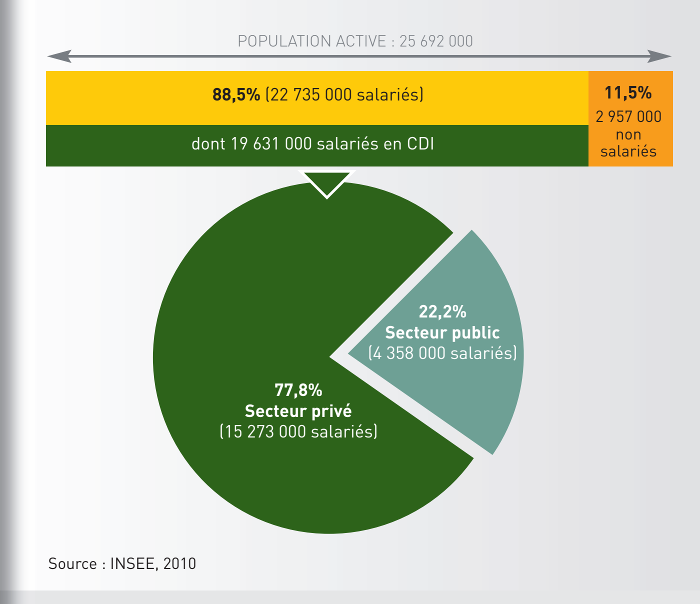
Ce constat bouleverse nos représentations et nos idées préconçues. Comment expliquer ce décalage ?
Il faut en réalité dépasser notre vision très juridique (et très française) du marché du travail. Au-delà du contrat de travail, dont le nom n'a pas changé, et des conditions de rupture, qui restent très encadrées, la nature du travail a profondément changé. Les salariés réclament davantage de liberté ; on exige d'eux davantage d'autonomie. Si le salariat classique ne semble pas prêt de disparaître, il est probable que le quotidien des salariés, indépendamment de leur statut juridique, n'ait plus grand-chose à voir demain avec ce qu'il était hier.
L'avenir n'est en effet plus à une relation d'emploi simple, où un employeur rechercherait un salarié doté d'une qualification déterminée et bien identifiée. De plus en plus, le salarié de demain devra être, pour reprendre les termes du sociologue Anthony Giddens, influent conseiller de Tony Blair, un *"portfolio worker"* : un travailleur doté d'un "portefeuille" d'actifs, de compétences, d'expériences constamment mises à jour, qui constituera sa véritable valeur d'échange sur le marché du travail.
Ce nouveau paradigme d'emploi n'implique pas la disparition de la sécurité juridique. Mais il ne fait aucun doute qu'au-delà des garanties juridiques, c'est bien l'employabilité d'un salarié et le renouvellement permanent de ses compétences qui constitueront demain, au sens fort, la garantie de l'emploi.

ANCIENNETÉ MOYENNE DANS L'EMPLOI EN 2005



Source : P. Auer, B. Gazier, L'introuvable sécurité de l'emploi, 2006

RÉPARTITION DE L'EMPLOI EN FRANCE SELON LE STATUT



Source : INSEE, 2010

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Charles Handy, *"The Empty Raincoat"*,** 1984.

> **Anthony Giddens, *"Sociology"*,** 6e édition, 2009 (1ère édition, 1982).

4. FLEXIBILITÉ : COMMENT CONCILIER RESPONSABILITÉ ET COMPÉTITIVITÉ ?

Comment concilier l'exigence de sécurité, légitimement exprimée par les individus, et les besoins de flexibilité revendiqués par les entreprises ? En décembre 2011, l'Institut de l'entreprise (IDEP) a publié un rapport tentant d'apporter des réponses à cette question complexe et centrale. Pour l'IDEP, il est possible de rendre "responsables" les formes de flexibilité de l'emploi adaptées aux grandes transformations de notre temps, à condition d'atténuer et de remettre en cause le fort "dualisme" du marché du travail.

La forme du contrat ne préjuge pas de la qualité des emplois

LA FLEXIBILITÉ AU GOÛT DU JOUR

La flexibilité a été remise au premier plan par le contexte de crise : *"La crise actuelle pourrait accroître les besoins en flexibilité des entreprises. Préserver les emplois d'aujourd'hui et créer ceux de demain suppose de rendre notre marché du travail toujours plus agile et réactif"*, soulignent Xavier Huillard, PDG de Vinci et Françoise Gri, Présidente de ManpowerGroup France, respectivement Président et Vice-présidente de l'IDEP. Dans un environnement instable et alors que les clients se font plus en plus exigeants, il faudrait *"abandonner une vision "honteuse" de la flexibilité."*
Cependant, l'organisation de la flexibilité, telle qu'elle existe aujourd'hui, est loin d'être satisfaisante. Elle n'est ni réellement adaptée aux besoins des entreprises ni équitable socialement. Elle repose en effet quasi-exclusivement sur les *outsiders*, ceux qui ne bénéficient pas du cadre d'emploi sûr des salariés des grandes entreprises ou des fonctionnaires. Cette répartition inégale de la flexibilité est la conséquence la plus négative, d'un point de vue social, de la configuration "duale" du marché du travail actuel.

PESANTEUR DU DUALISME

Ce rapport de l'Institut de l'entreprise, écrit par Charles de Froment, montre qu'un "compromis de flexibilité" s'est établi en France depuis longtemps. Il tend à faire peser sur une catégorie limitée de salariés (salariés en CDD, en intérim, en stage, mais aussi en CDI à temps partiel "subi" ou au bout de longues chaînes de sous-traitance) une grande partie des risques (perte d'emplois, moindre accès à la formation, etc.). L'expression de *"dualisme du marché du travail"* rend compte de cette segmentation du marché du travail en deux parties relativement étanches.
En période de crise, cette fragilité devient patente : entre le 2ème trimestre de 2008 et le 1er trimestre de 2009, près des 2/3 des suppressions d'emploi (en équivalent temps plein) ont eu lieu dans le seul secteur du travail temporaire.

PRÉCARITÉ : IDÉES REÇUES ET IMMOBILISMES

Il ne suffit pas d'opposer deux ensembles de contrats dans un schéma purement juridique : ce serait la meilleure manière d'appliquer des grilles de lecture déformantes. Pour certains, la forme juridique des contrats "atypiques" produirait mécaniquement des conditions de travail dégradées et une plus grande "précarité" ; pour d'autres, la précarité des salariés en contrats flexibles s'expliquerait par la trop grande protection juridique dont bénéficieraient les salariés en CDI.
En réalité la précarité juridique des contrats ne peut être confondue avec celle des personnes, car la forme du contrat ne préjuge pas de la qualité des emplois : l'équivalence entre emplois flexibles et précarité des personnes est excessivement simplificatrice ; de même, un CDI n'est pas nécessairement synonyme d'emploi de qualité, notamment dans certaines formes de sous-traitance.

En outre, une telle lecture juridique néglige l'analyse proprement économique des besoins de flexibilité des entreprises. Elle laisse croire que les emplois aujourd'hui occupés par des salariés en contrats flexibles sont substituables à des emplois en CDI. Dans les faits, l'usage de ces différents contrats, malgré certains abus, correspond la plupart du temps à des besoins de nature différente. Ils sont utilisés pour faire face à des pics d'activité (succès ou lancement d'un nouveau produit), des remplacements, des besoins saisonniers (secteur du tourisme et de l'hôtellerie-restauration) ou en horaires "découpés" (soins aux personnes âgées par exemple). Bref, de tels emplois existent et existeront toujours. Reste à les aménager de la manière la plus responsable possible.

QU'EST-CE QUE LA FLEXIBILITÉ RESPONSABLE ?

Pour Charles de Froment, il s'agit de mettre en œuvre une flexibilité plus en adéquation a) avec les besoins des entreprises ; b) avec l'employabilité à long terme des salariés. Cette évolution passe d'abord par la recherche d'un meilleur équilibre entre flexibilité interne et flexibilité externe. Il est en effet possible de mieux anticiper les besoins en flexibilité et de développer davantage ses formes internes (chômage partiel, plus grande flexibilité des horaires, etc.). Mais il faut aussi et surtout promouvoir une flexibilité externe qui garantisse des conditions de travail respectueuses et l'évolution de l'employabilité des salariés. Si les contrats courts actuels sont indispensables car ils correspondent à des besoins incompressibles, il faut absolument qu'ils s'accompagnent d'une *"meilleure protection contre les maladies professionnelles et d'une amélioration des conditions de travail"*.

QUATRE PROPOSITIONS CLÉS

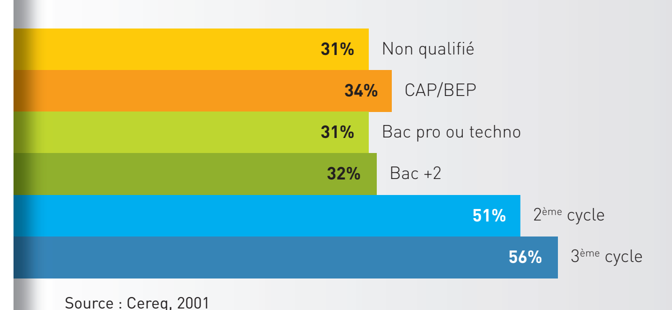
1. **Mettre en place un indicateur unique d'accident du travail**, incluant CDI et intérimaires (comme chez Vinci ou Rhodia).
2. **Publier**, dans le bilan social, **les taux d'accident du travail** des principaux sous-traitants.
3. **Introduire des clauses sociales** dans les contrats de fourniture de main-d'œuvre et associer systématiquement les services RH à la négociation des contrats de sous-traitance et de travail temporaire.
4. **Concentrer l'obligation légale de formation** sur les salariés les moins qualifiés. L'objectif est de faire en sorte que les emplois flexibles constituent une étape dans un parcours professionnel choisi et non subi, et s'accompagnent de réelles possibilités de formation professionnelle.

LES FORMES PARTICULIÈRES D'EMPLOI EN FRANCE

Source : Insee, 2010

Apprentis	Stagiaires	Intérimaires	CDD
350 000	410 000	467 000	1 875 000

POURCENTAGE DE JEUNES DONT LE PREMIER EMPLOI EST UN CDI



Source : Cereq, 2001

FÉVRIER 2012 : 623 000 INTÉRIMAIRES

Source : Pôle emploi



des intérimaires travaillent dans l'industrie



des intérimaires occupent des emplois d'ouvriers

Les cinq régions ayant les plus forts taux de recours à l'intérim : Franche-Comté, Pays de La Loire, Haute-Normandie, Centre et Bretagne

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Charles de Froment, sous la direction de Françoise Gri et de Xavier Huillard, *"Flexibilité responsable. Dépasser le dualisme du marché du travail"*,** l'Institut de l'entreprise, 2011.

> **Interview de Xavier Huillard et de Françoise Gri, *"Il faut aller vers une flexibilité socialement responsable"*,** Les Echos, 7 décembre 2011.

5. MANAGEMENT : LES PROMESSES DE L'AUTONOMIE

L'évolution du marché du travail, l'émergence des nouvelles technologies, le changement de comportement du consommateur (ou "consom'acteur") imposent une véritable révolution du management. Pour la plupart des experts, les jours du management "à l'ancienne", hiérarchique, paraissent comptés. Gary Hamel, une star mondiale des théories du management, ose la provocation : ne faudrait-il pas *"virer tous les chefs"* ?

La mutation la plus notable, la plus rapide de ces quarante dernières années, est la transformation de la relation entre employeur et salarié

SALARIÉ, DIS-MOI NON !

Pour Jeff Joerres (Président-directeur général de ManpowerGroup), la pression concurrentielle contraint aujourd'hui employeurs et salariés à privilégier des organisations du travail "agiles". Côté employeurs cela se traduit notamment par la nécessité d'*"embaucher très rapidement des personnels immédiatement opérationnels"*.

De fait, on remarque depuis les années 1980 un changement des modes de recrutement des entreprises, qui se tournent de plus en plus vers les contrats courts, soit pour faire face à un environnement de plus en plus incertain, soit pour tester des salariés avant d'envisager une embauche définitive. Ainsi le taux de recours aux CDD et au travail temporaire a-t-il doublé depuis les années 1980, pour représenter aujourd'hui environ 10% de l'emploi salarié.

Cette flexibilité dite "externe" se double d'un développement de la flexibilité "interne", soit de la polyvalence et d'organisations du travail plus souples et temporaires (par exemple des équipes *ad hoc* constituées pour répondre à un projet ponctuel).

Conséquence de ces évolutions, le management doit exiger et offrir davantage d'autonomie aux salariés. Cela ne va pas de soi : ces nouvelles relations de travail surgissent dans un modèle d'organisation fordiste, hiérarchique voire militaire, hérité de la révolution industrielle et des "Trente Glorieuses". Comment inciter les salariés à faire preuve de davantage d'esprit d'initiative tout en s'assurant de leur loyauté ? Cette équation n'est-elle pas impossible à résoudre ?

DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE : LES MANAGERS ONT ENCORE DU PAIN SUR LA PLANCHE

Pour Lynda Gratton, professeur de management à la London Business School, la mutation la plus notable, la plus rapide de ces quarante dernières années, est ainsi la transformation de la relation entre employeur et salarié : de moins en moins "paternaliste", de plus en plus horizontale, "entre adultes", sur le mode de la négociation plutôt que du pouvoir hiérarchique de coercition.

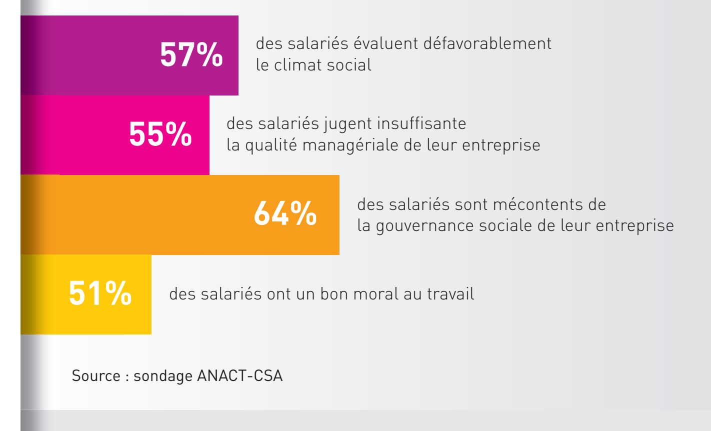
Mais nombreux sont ceux qui dénoncent les fausses promesses de l'agilité et de l'autonomie. Elle se traduirait par une "précarisation" du travail d'un côté, et une forme nouvelle d'"exploitation" sous couvert d'autonomie, de l'autre. Le développement des nouvelles technologies, qui effacent de plus en plus la frontière entre vie professionnelle et vie privée, alimente ces inquiétudes.

Premier paradoxe de l'autonomie soulevé par une étude de la Work Foundation : les salariés considèrent qu'ils ont moins d'influence et de contrôle sur leur propre carrière qu'ils n'en avaient il y a vingt ans... Si la hiérarchie s'est assouplie, le perfectionnement des moyens de contrôle et de mesure de l'efficacité des salariés, de plus en plus sophistiqués, font perdre à ces derniers une partie de l'autonomie qu'ils ont gagnée par ailleurs...
Deuxième paradoxe : cette liberté accrue est facteur d'angoisse et de stress. Le stress est ainsi devenu la première cause d'arrêts maladie en Europe : il est à l'origine de 50 à 60% de l'ensemble des journées de travail perdues. Au-delà des dégâts individuels, son coût social est immense. En France, il représente entre 10 et 20 % des dépenses de la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la sécurité sociale.

LA CONDUITE MANAGÉRIALE DU CHANGEMENT

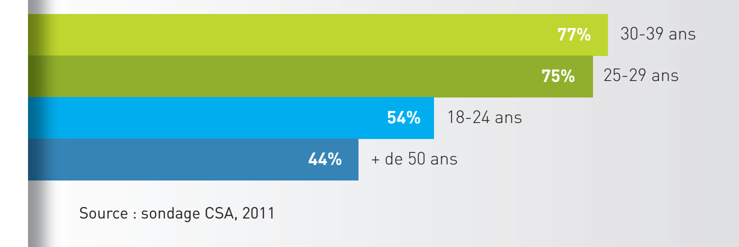
Jeff Joerres reconnaît ces difficultés : les salariés subissent une pression de plus en plus grande ; les évolutions en cours bouleversent nos habitudes et le rythme élevé du changement se révèle fréquemment *"extrêmement inconfortable"*. Mais ces évolutions sont dictées par les attentes des consommateurs et les nouvelles contraintes économiques, qui imposent de *"faire plus avec moins"*. Puisqu'elles sont inéluctables, elles doivent être correctement accompagnées. Jeff Joerres donne sa feuille de route au management : il doit impérativement *"partager une vision, rendre des comptes, donner un horizon et des attentes clairs"* à ses salariés, où qu'ils se situent sur l'échelle hiérarchique. En d'autres termes, il doit y avoir un leadership clair afin de mobiliser l'ensemble des talents de l'entreprise. Leadership, engagement, talents : sans une réflexion d'ensemble sur ces concepts-clés, l'entreprise pourrait bien manquer le tournant de l'autonomie.
Certaines organisations comme EDF ou GlaxoSmithKline ont déjà mis en pratique ces préceptes, faisant de la gestion du stress un axe essentiel du management. Mais il faut encore progresser, intégrer par exemple dans les MBA et les formations en management des modules dédiés à ces questions.
Car cela ne fait aucun doute pour personne : les employeurs qui sauront le mieux valoriser les compétences des individus, libérer leur potentiel de travail et d'innovation, seront les grands gagnants de l'économie du 21ème siècle.

LE STRESS AU TRAVAIL EN FRANCE



Source : sondage ANACT-CSA

57%
DES FRANÇAIS ACTIFS SE DÉCLARENT "HEUREUX AU TRAVAIL"



Source : sondage CSA, 2011

POUR EN SAVOIR PLUS

- **Martine Durand, John Martin, Anne Saint-Martin, *"La semaine de 35 heures, portrait d'une exception française"*,** L'Observateur de l'OCDE, n°244, novembre 2004.
- **Lynda Gratton, The Shift. *"The Future of Work is already here"*,** 2011.
- **Gary Hamel, *"First, Let's Fire All The Managers"*,** Harvard Business Review, décembre 2011.
- Sur les problèmes liés au stress au travail, cf. le site de l'Institut de gestion du stress, **www.institutdegestiondustress.com**

6. MON PATRON, C'EST MOI QUI LE CHOISIS

Dans le monde, les entreprises du secteur IT sont les employeurs les plus attractifs pour les jeunes diplômés. Mais, en France, les entreprises qui incarnent l'excellence hexagonale ont aussi le vent en poupe. Car les jeunes diplômés français semblent prêter plus d'attention à la marque employeur qu'au secteur d'activité au moment de choisir l'entreprise dans laquelle ils débuteront – et ceci est valable tant pour les étudiants des grandes écoles que pour ceux de l'Université.

Tels sont les enseignements majeurs de l'édition 2012 du classement Universum des employeurs idéaux des jeunes diplômés qui, outre les étudiants des écoles de commerce/management et d'ingénieurs/IT, pour la première fois en 2012, interrogeait aussi les étudiants de l'Université française.

LES EMPLOYEURS LES PLUS RECHERCHÉS ? COCORICO !

Dans la filière commerce/management, les employeurs les plus attractifs pour les diplômés des grandes écoles comme pour les étudiants de l'Université sont les mêmes – dans un ordre différent : LVMH, L'Oréal et Apple. Sur les quatre premiers employeurs privilégiés de ces étudiants, trois entreprises sont françaises : LVMH et L'Oréal dans les deux cas, accompagnés de Canal + pour les étudiants d'écoles de commerce et d'Air France pour ceux de l'Université. Dans l'ingénierie, les préférences diffèrent plus selon qu'on interroge les étudiants d'écoles ou de l'Université mais on note que les entreprises les plus innovantes sont particulièrement prisées. Lorsque l'on analyse l'ensemble de ces données, deux tendances semblent se dégager :

1- avec l'arrivée de la Génération Y sur le marché du travail, l'attractivité d'une entreprise dépend plus de sa marque employeur que de son secteur d'activité ;
2- les étudiants de l'Université semblent, selon Universum, "victimes d'un complexe d'infériorité".

QUÊTE DE SENS

D'après Universum, le secteur d'activité a longtemps constitué le critère déterminant de l'attractivité. Désormais, la marque employeur prime : *"Dorénavant les étudiants choisissent des employeurs pour ce qu'ils représentent et ... ce qu'ils leur (r)apporteront, en terme de carrière et d'accomplissement professionnel."* Dans un monde du travail très compétitif, où l'on sait par ailleurs que l'on devra changer fréquemment d'entreprises et de métiers, la Génération Y fait preuve d'un réalisme qui tranche avec l'image un peu "romantique" que l'on se fait parfois d'eux ("engagés", "éthiques", "à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée", etc.). Ces jeunes préparent le "coup d'après" en privilégiant parfois la réputation au secteur – ce qui n'est pas forcément un bon calcul.

> Dorénavant les étudiants choisissent des employeurs pour ce qu'ils représentent et... ce qu'ils leur (r)apporteront

Au-delà de la marque employeur, c'est toute l'activité du recrutement qui est bouleversée : outils de communication interne et externe des entreprises mais, aussi, de recrutement, les réseaux sociaux deviennent incontournables. On annonce même que Facebook supplantera les sites d'emploi fin 2012. La démultiplication des possibilités de

mise en relation offerte par les outils du web 2.0 ouvre en effet un champ de perspectives considérables.
Dans le même temps, certains professionnels des RH s'attachent à tempérer cet enthousiasme : les bénéfices à attendre du recours à ces outils doivent être examinés très rigoureusement par les entreprises avant de définir une stratégie de recrutement 2.0. Or, une enquête menée par Right Management (filiale de ManpowerGroup) montre que, aux Etats-Unis, seulement 4% des personnes interrogées ont trouvé un emploi sur les seuls réseaux sociaux. En France, une étude récente évaluait ce taux à seulement 1% et Flavien Chantrel, chargé de projet Web communautaire de RegionsJob, interviewé par *Le Monde*, souligne que *"les candidats à l'emploi sont assez sceptiques sur l'utilité des réseaux sociaux à des fins professionnelles"* alors que, chez les recruteurs, moins d'un sur cinq estime que les réseaux sociaux constituent un moyen important de trouver des candidats.

RÉSEAUX SOCIAUX VS RÉSEAU PERSONNEL

L'enquête de Right Management révèle aussi que le "networking traditionnel" reste le meilleur moyen de trouver un emploi : parmi les quelques 60 000 personnes interrogées, 41% ont été mis en relation avec le contact qui les a amenés vers leur nouvel emploi via cette méthode. *"D'une année à l'autre, les statistiques montrent que le networking traditionnel est près de deux fois plus efficace que n'importe quelle autre méthode de recherche d'emploi"*, constate Carly McVey, Vice-président du management de carrières chez Right Management. L'explication est simple : *"on tend à faire confiance aux personnes que l'on rencontre physiquement"*. C'est pourquoi Hervé Bommelaer (auteur d'un livre sur le sujet) affirme que *"le réseau constitue 80% des chances de trouver LE bon job"* en France.
Il ne s'agit pas cependant d'opposer les outils du web 2.0 au recrutement "traditionnel" : *"les réseaux sociaux servent à prolonger le réseau personnel. Ceux qui utilisent les réseaux sociaux sont également plus actifs sur les autres plates-formes de recrutement"*, indique Flavien Chantrel.
D'ailleurs, en 2ème position de l'enquête de Right Management viennent les sites d'emploi, qui ont permis à une personne sur quatre de trouver un travail ; une autre étude, menée par CareerXroads, aboutissait à la même conclusion. En France, l'enquête de RegionsJob révèle que pour 97 % des candidats, les sites d'emploi demeurent les principaux supports de recherche.
Les réseaux sociaux sont donc pour le moment un élément d'une stratégie de recrutement parmi d'autres. Mais Facebook n'a que huit ans... et 900 millions d'amis. Difficile d'imaginer que le paysage du recrutement et de ses outils n'évolue pas très vite...

L'AUDIENCE DES CINQ PREMIERS SITES FRANÇAIS
(NOMBRE DE VISITEURS UNIQUES EN MARS 2012)

Source : Médiamétrie



WIKIPEDIA



GOOGLE

34 MILLIONS
MICROSOFT



FACEBOOK

23 MILLIONS
FRANCE TELECOM

FACEBOOK DANS LE MONDE

900 MILLIONS D'UTILISATEURS ACTIFS TOUS LES MOIS
250 MILLIONS DE PHOTOS UPLOADÉES CHAQUE JOUR
425 MILLIONS D'UTILISATEURS MOBILES
100 MILLIARDS DE CONNECTIONS
2,7 MILLIARDS DE "LIKE" PAR JOUR
57% DES UTILISATEURS SONT DES FEMMES



Source : Infographic Labs

LINKEDIN DANS LE MONDE

57 MILLIONS DE MEMBRES AUX ETATS-UNIS, 34 MILLIONS EN EUROPE
2 NOUVEAUX MEMBRES CHAQUE SECONDE
60% DES MEMBRES VIVENT HORS DES ETATS-UNIS
4,2 MILLIARDS DE RECHERCHES PROFESSIONNELLES (2011)
522 MILLIONS DE DOLLARS DE CHIFFRE D'AFFAIRES (2011)
36ÈME SITE LE PLUS VISITÉ DANS LE MONDE



Source : Infographic Labs

POUR EN SAVOIR PLUS

> Consulter les classements Universum 2012 des employeurs idéaux des étudiants des grandes écoles françaises, ainsi que le classement des entreprises préférées des universitaires, disponibles en ligne sur **www.universumglobal.com**



La grande inadéquation

Partout dans le monde, le chômage s'étend comme un fléau et frappe des pays qui semblaient en être préservés. Pourtant d'immenses besoins existent ainsi que d'importantes réserves de main d'œuvre inutilisée. Le chômage n'est pas une fatalité. Au-delà des politiques économiques, s'affirme l'évidence d'un constat : la nécessité d'une remise en adéquation de l'offre et de la demande de travail. C'est l'enseignement que l'on peut retirer d'une observation attentive des grandes tendances du marché du travail à travers le monde. Les problématiques locales, nécessairement différentes en fonction des contextes et des enjeux économiques, révèlent toutefois de profondes similitudes : un déphasage inquiétant entre les besoins des entreprises et les compétences des individus. Ce rendez-vous manqué, qui grève l'économie et pèse sur les sociétés, révèle une exigence : promouvoir partout la culture du talent.

1. CHÔMAGE : UN FLÉAU MONDIAL

L*a meilleure récompense que la vie puisse offrir, c'est la possibilité de travailler dur sur une tâche qui en vaille la peine"*, déclarait le Président américain Theodore Roosevelt lors de la fête du Travail en 1903. Plus d'un siècle plus tard, les milliards de personnes en quête de cette récompense vivent dans un monde où cohabitent opulence et famine. Cette contradiction s'exprime avec force sur le marché de l'emploi : même en crise, les pays riches offrent à un nombre croissant de personnes la possibilité d'avoir le *job* de leurs rêves tout en gagnant un *bon salaire* et en se sentant *utiles*. Par ailleurs, dans des pays émergents comme la Chine ou l'Inde, beaucoup d'actifs occupent un emploi bien meilleur qu'espéré. Néanmoins, pour la majorité de la planète, le chômage s'installe à un niveau élevé ; beaucoup d'emplois sont mal payés, harassants et sans intérêt.

> Dans ce monde, famine d'emplois et guerre des talents coexistent. Combien de temps la situation est-elle tenable ?

LES ÉCONOMIES DÉVELOPPÉES VICTIMES DU CHÔMAGE

Aux Etats-Unis, le 6 novembre 2012, jour des élections, Barack Obama sera peut-être battu à cause du chômage. Chose inimaginable il y a quelques années, le taux de chômage américain (8%) rivalise désormais avec celui de la France (9,7%).
Les Américains ne sont pourtant pas les plus à plaindre. La situation est analogue, voire pire, en Europe. Mais ce qui rend la situation européenne singulière, c'est l'importance du chômage des jeunes, et les tensions sociales qui en découlent. Durant l'été 2011, la colère des jeunes britanniques a explosé en émeutes et on connaît le sort des *Indignados* en Espagne – où plus de 50% des jeunes Espagnols sont au chômage. Même dans une France qu'on pourrait malheureusement croire *habituée*, le chômage reste la première préoccupation d'une population et la crainte de nouvelles émeutes n'a pas disparu.

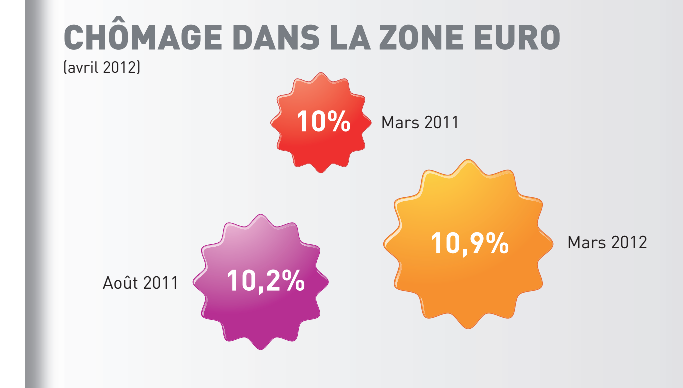
UN MAL QUI N'ÉPARGNE PERSONNE

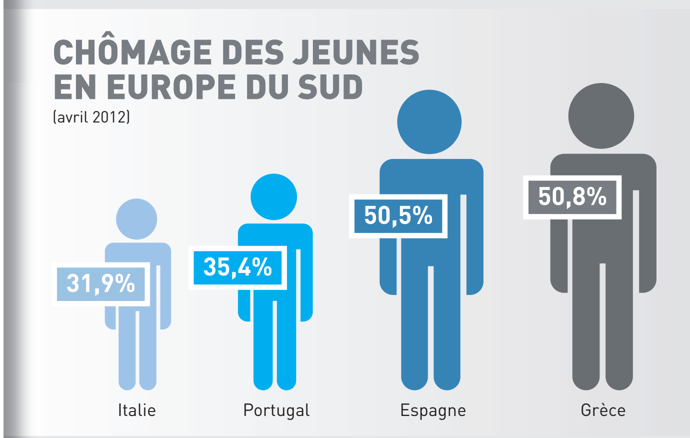
Ces difficultés ne sont pourtant pas propres aux économies développées. En 2012, c'est en grande partie le désespoir de la jeunesse qui a déclenché la vague des *printemps arabes*. On ignore trop souvent que les économies florissantes d'Inde et de Chine sont aussi

touchées : les emplois font défaut, tant en quantité qu'en qualité, notamment pour les jeunes diplômés, en surnombre par rapport à une demande de main d'œuvre ouvrière toujours très soutenue.

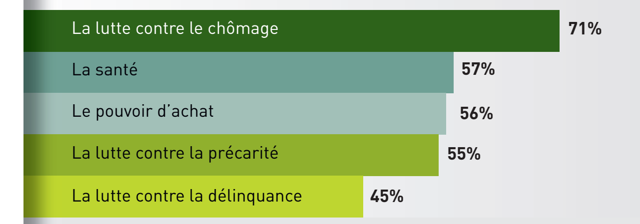
LES CAUSES STRUCTURELLES DE LA HAUSSE DU CHÔMAGE

Ne nous y trompons pas, "la crise" n'est pas la seule responsable : les maux de l'emploi, aujourd'hui, sont bien plus profonds que les seules cicatrices de la crise financière. En effet, la mondialisation et les bouleversements technologiques engendrent des conséquences de long terme sur l'ensemble des économies mondiales qui affectent la structure même du marché du travail. Deux prix Nobel d'économie nous livrent leurs clés d'interprétation pour le cas américain, mais leurs conclusions sont pour une large part généralisables.
Michael Spence souligne un fait majeur : aux Etats-Unis, entre 1990 et 2008, 98% des 27 millions des créations nettes d'emplois ont eu lieu dans des secteurs non ouverts au commerce international, notamment dans la santé ou la fonction publique. Or, pour Michael Spence, ces domaines ne créeront plus beaucoup d'emplois à l'avenir. Quant aux secteurs ouverts au commerce mondial, ils créeront certes des emplois, mais presque exclusivement pour les actifs très diplômés.
Edmund Phelps, autre prix Nobel, a fait ses calculs : mutations technologiques et mondialisation ont poussé le taux de chômage structurel des Etats-Unis à un niveau inédit, autour de 7,5%.
Les Américains angoissés par le chômage : qui l'eût imaginé en France ? Cela montre en tout cas que les défis de cette nouvelle donne globale sont immenses. Ils n'appellent pas seulement une réaction des gouvernements. Les employeurs, les salariés et même les jeunes doivent agir et innover pour que cette nouvelle ère marque le renouveau de la création de richesses et d'emplois.









POUR EN SAVOIR PLUS

> **Dossier spécial sur le futur de l'emploi *"The Future of jobs"***, paru dans The Economist, le 10 septembre 2011, disponible en ligne, sur www.economist.com.

> **Dossier sur le chômage aux Etats-Unis, le *"paysage du chômage national" ("The Nation's Unemployment Landscape")***, paru sur le site du New York Times, le 26 septembre 2011.

> **OCDE, *"Perspectives de l'emploi'***, 2011.

2. CHINE : LA CHASSE AUX TALENTS EST OUVERTE

Aux alentours de la fin janvier, à l'approche du nouvel an chinois, les responsables des entreprises implantées en Chine s'angoissent. En effet, cette période de traditionnelle transhumance familiale signifie qu'une partie des salariés ne reviendra pas. Ils auront trouvé mieux ailleurs, sur le long chemin de l'aller ou du retour. Les entreprises doivent donc lancer de grandes campagnes de recrutement aussitôt les fêtes passées ; ce turn-over naturel oblige donc une société comme Schneider Electric à effectuer quelques 2000 embauches par an… sur un total 22 000 employés à cette occasion. Dans le même registre, le groupe chimiste Arkema considère que, en termes de ressources humaines, le *"plus grand défi de toute société en Chine, c'est la pénurie de compétences [car] tout le monde se développe très vite et a besoin d'un grand nombre de salariés"* (l'Usine nouvelle du 17 mars 2011). Cette pénurie touche tous les types d'industrie, y compris l'industrie du luxe.

UN MARCHÉ DE CANDIDATS MAIS UN MARCHÉ DÉSÉQUILIBRÉ

Le recrutement de cadres confirmés est particulièrement problématique pour les multinationales et les PME, car rares sont les perles alliant compétence technique et parcours ouvert à l'international. La pénurie est telle que, selon le directeur d'un cabinet de recrutement basé à Shanghai, la Chine serait un *"marché de candidats"* : il appartient aux employeurs et non aux candidats de convaincre. Dans l'industrie, les entreprises cherchent avant tout des profils expérimentés, en raison du manque de temps dont elles disposent pour former leurs recrues, et des risques associés à la démarche de formation dans ce contexte de fort turn-over. Un responsable qualité d'une entreprise suisse explique ainsi : *"nous passons entre six mois et un an à former des jeunes et quand ils le sont, certains partent"*. Quant aux formations universitaires, elles semblent mal adaptées au monde du travail.
On aboutit ainsi au paradoxe suivant : un quart des jeunes diplômés se trouve sans emploi, alors même que les entreprises peinent à pourvoir leurs postes. Cette problématique n'étant pas nouvelle, plusieurs programmes d'échange ont été développés par des écoles d'ingénieurs françaises comme Paris Tech (qui regroupe, entre autres, Polytechnique, les Ponts et les Mines), et l'École centrale. Cette dernière est allée jusqu'à installer son propre campus en Chine.

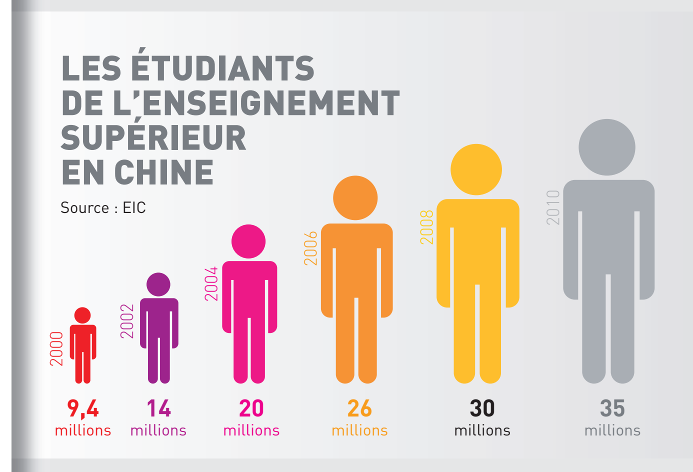
> "Le développement de notre pays repose plus sur ses talents et sur l'éducation que sur la croissance de son PIB"
>
> **Wen Jiabao,** 1er ministre chinois

UNE PÉNURIE DE TALENTS QUI NOURRIT L'INFLATION DES SALAIRES

La pénurie de talents atteint un tel point qu'un ingénieur chinois avec quelques années d'expérience peut coûter entre 1 500 et 2 000 euros par mois et réclamera entre 8 et 15 % d'augmentation par an. Pas de doute : l'écart salarial avec l'Europe s'amenuise rapidement. *"Il faut parfois expliquer, voire s'excuser, quand on ne donne que 6 % d'augmentation"*, indique ainsi le responsable d'une équipe d'ingénieurs dans un groupe français. Les risques associés à cette pénurie sont désormais pris très au sérieux, jusqu'au sommet de l'Etat : le Premier ministre a admis dans le *Quotidien du Peuple* que le développement de son pays *"reposait plus sur ses talents et l'éducation"* que sur la croissance de son PIB.

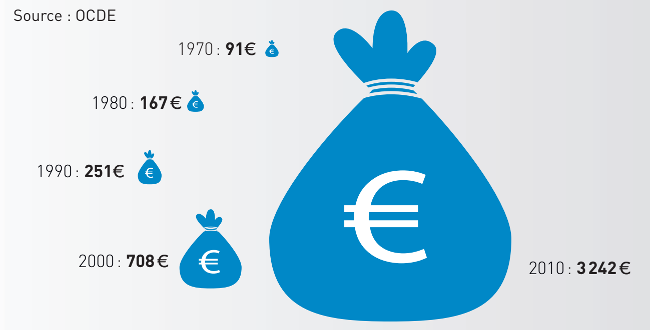
PERSPECTIVES DE CARRIÈRE ET HUMANISATION DU TRAVAIL

Autre nouveauté : l'attrait pour les sociétés internationales et étrangères s'étiole. Les jeunes diplômés chinois ne les regardent plus avec la même envie. Pour contrer cette tendance et fidéliser les hauts profils, les entreprises étrangères multiplient les formations, dispensées sur place ou en Europe. Air Liquide a par exemple développé un programme spécifique pour les jeunes Chinois qui souhaitent effectuer un parcours international. Débaucher à la concurrence n'est pas un mode de fonctionnement durable sur le long terme. Désormais, il faut être en mesure de proposer des perspectives de carrière... ou proposer autre chose. De meilleures conditions de travail, une entreprise plus humaine, plus confortable sont aujourd'hui en Chine des éléments forts d'attractivité. Qui l'eût cru il y a une quinzaine d'années ?





Source : OCDE



4 CHINOIS DANS LES 10 PLUS GROS EMPLOYEURS AU MONDE

Source : The Economist



POUR EN SAVOIR PLUS

- > Le Livre blanc ***"Winning in China : Building talent competitiveness"*** de ManpowerGroup.
- > L'enquête ***"Foreign and Chinese private-owned companies talent competitiveness Survey"*** 2010.

3. AMÉRIQUE LATINE : UN ELDORADO EN PÉNURIE

Dans les pays émergents et en développement, la pénurie de talents constitue aussi une source d'inquiétudes majeures. L'Amérique latine, où s'est tenu en avril 2012 le Forum économique mondial, n'échappe pas à cette tendance : trop d'individus manquent des compétences et de l'expérience nécessaires pour répondre aux besoins d'entreprises, pourtant fortement attirées par l'immense gisement de croissance que représente cette région du monde.

> L'Amérique du Nord regarde désormais celle du Sud avec les yeux de Chimène

BIENTÔT, LA DÉCENNIE DE L'AMÉRIQUE LATINE ?

La confiance des leaders économiques mondiaux dans le potentiel de développement de cette région est forte. Les termes de "pays émergents" ou "en voie de développement" sont de moins en moins appropriés : l'Amérique latine frappe de plus en plus fort à la porte du monde développé. Certains prédisent déjà l'entrée dans une "décennie de l'Amérique latine".
Dotée d'immenses ressources naturelles, l'Amérique latine est politiquement de plus en plus stable, voit la pauvreté baisser tandis que sa croissance économique affiche des taux auxquels les vieilles nations industrielles ne sont plus habituées depuis longtemps. Les investissements étrangers sont nombreux et les entreprises locales savent tirer parti de ce nouvel environnement. L'Amérique du Nord, notamment, regarde désormais vers le Sud avec les yeux de Chimène.
Cette attractivité se ressent dans les intentions d'embauche : de façon régulière, les prévisions de recrutement augmentent de manière impressionnante au Brésil, au Pérou ou en Colombie. Ainsi, au Brésil, tiré par l'organisation de la Coupe du monde de football (pour laquelle 700 000 créations de postes sont prévues), le secteur des services est particulièrement dynamique. Le Mexique est quant à lui essentiellement porté par l'industrie : l'accès aux talents est critique dans l'automobile, l'aérospatiale, les biotechnologies, l'IT et les télécommunications – secteurs qui attirent les investissements étrangers.

LE SECTEUR INFORMEL REND TOLÉRABLE UN CHÔMAGE ÉLEVÉ

Mais avant de pouvoir réellement parler d'une "décennie de l'Amérique latine", les défis à relever sont considérables. Ils illustrent bien les propos de Klaus Schwab, fondateur du Forum économique mondial : si les investissements affluent, le bât blesse dans le fonctionnement du marché du travail.
Ce point critique est souligné par José Antonio Ocampo, professeur à l'Université de Columbia : si la croissance économique n'a pas toujours été à la hauteur des espérances dans les dernières décennies, la fin de la

transition démographique et la forte émigration auraient dû réduire la pression sur les marchés du travail. Or, le chômage a continué de se maintenir à un niveau élevé avec, comme facteur aggravant, la très forte volatilité des économies des pays d'Amérique centrale et du sud. L'instabilité est chronique. L'autre point noir de ces marchés du travail est le poids du secteur informel. Car, contrairement à ce qui était annoncé, le processus de réformes économiques n'a pas vu la proportion d'emplois flexibles "officiels" exploser. Dans les faits, c'est dans le secteur informel que la majorité des créations de postes a eu lieu – une forme moins facilement mesurable mais beaucoup plus dangereuse de flexibilisation – car elle exclut les individus de toute protection sociale. On estime ainsi que plus de 55% de l'augmentation de l'emploi total en Amérique latine entre 1990 et 2005 s'explique par le développement de l'emploi informel et que celui-ci représenterait jusqu'à 80% des emplois en Bolivie, au Nicaragua et au Paraguay.

LA "MIGRATION STRATÉGIQUE" RÉVÈLE LES BESOINS DE QUALIFICATIONS

Ce poids du secteur informel aggrave le problème du manque de compétences auquel l'Amérique latine fait face. Ainsi, interrogés par PriceWaterhouseCoopers, les PDG installés en Amérique latine considèrent que la création d'une main d'œuvre qualifiée doit constituer l'une des trois priorités des gouvernements. Au total, ce sont plus de la moitié des employeurs d'Amérique latine qui n'embauchent pas en raison de la faiblesse des qualifications qui leur sont proposées : ici comme ailleurs, le *skills mismatch* est patent.

Conséquence de la faiblesse des compétences disponibles : en Amérique latine, près d'un tiers des employeurs font appel à des talents étrangers pour pourvoir leurs postes – de niveau senior notamment. Le problème est que certains pays d'Amérique latine, en particulier le Brésil et le Panama, ont des règlementations très strictes qui rendent difficiles le recrutement à l'étranger. Mais ces migrations dites "stratégiques" ne peuvent constituer des solutions de long terme : les pays d'Amérique latine doivent investir dans la formation de leurs concitoyens, d'autant plus que la jeunesse de leurs populations constitue un important levier de croissance… mais aussi de révolte.

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DE LA COUPE DU MONDE DE FOOTBALL AU BRÉSIL 2014



RECETTES FISCALES



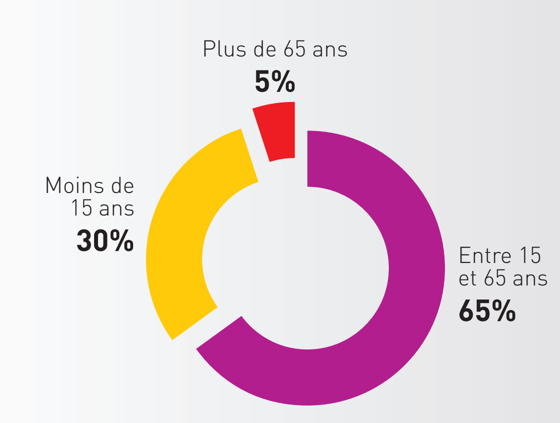




EMPLOIS NOUVEAUX

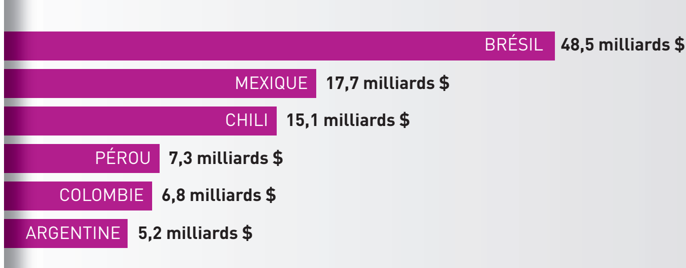
Source : FIFA

DÉMOGRAPHIE BRÉSILIENNE (EN % DE LA POPULATION)



Source : Institut Brésilien de Géographie et Statistiques

L'AMÉRIQUE LATINE : 113 MILLIARDS DE DOLLARS D'INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN 2010



Source : Commission économique pour l'Amérique latine des Nations unies, Cepal

4. MAGHREB : LE DIPLÔME NE SUFFIT PLUS

En France, c'est le diplôme plutôt que l'âge qui fait office de critère de sélection de la jeunesse. A l'inverse, dans les pays du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie), on peut véritablement évoquer une "génération globalement sacrifiée". Car là-bas, le diplôme n'est nullement un rempart contre le chômage.

CHÔMEUR OU TRAVAILLEUR PAUVRE ?

Dans une région où près de la moitié de la population a moins de 25 ans, les frustrations et la colère nées du chômage et de la précarité ont été à la source des révolutions : le chômage des jeunes, au Maghreb, est trois fois plus élevé que chez les adultes. La Banque africaine de développement (BAD) déplore ainsi la différence entre le taux de chômage des jeunes Maghrébins et celui dans les autres pays du monde : 12% au niveau mondial contre 24% en Algérie, 18% au Maroc et un taux alarmant de 31% en Tunisie. Des chiffres qui, pourtant, *"sous-estiment l'ampleur du problème puisque le taux de participation des jeunes au monde de l'emploi est inférieur à 50 % dans l'ensemble des trois pays."* La BAD insiste également sur la gravité du sous-emploi des jeunes. En effet, les jeunes travailleurs pauvres sont légions au Maghreb : en Afrique du Nord, plus d'un tiers des jeunes ayant un emploi vivent encore avec leurs familles, avec un revenu familial de moins de 2 dollars par jour par membre de la famille.

UN DÉFI DÉMOGRAPHIQUE CONSIDÉRABLE

Mécaniquement, l'accroissement de la population a tendu les marchés du travail. En effet, la population en âge de travailler a plus que doublé entre 1980 et 2010 au Maghreb : il aurait fallu une croissance "à la chinoise" pour créer un nombre suffisant d'emplois et absorber cette population active supplémentaire. La crise financière mondiale n'incite guère à l'optimisme, d'autant que la poussée démographique devrait durer jusqu'en 2020.

> Répondre à l'accroissement de la population en Algérie, nécessitera de doubler le nombre d'emplois d'ici 2020

LA FRUSTRATION DES JEUNES DIPLÔMÉS...

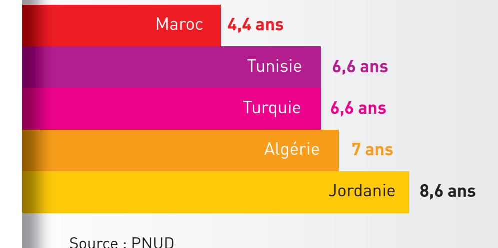
Ce contexte inquiétant crée d'autant plus de frustrations que le diplôme ne protège pas du chômage et de la précarité au Maghreb, loin s'en faut – contrairement aux pays développés, où le diplôme demeure un atout décisif. Le sous-emploi chronique des jeunes diplômés constitue une problématique spécifique à cette région, débattue récemment lors d'une

réunion des Conseils économiques et sociaux (CES) de la région méditerranéenne.
Comment expliquer cette situation exceptionnelle ? En réalité, peu d'emplois à haute valeur ajoutée "décents" ont été créés ces dernières années. Le secteur informel représenterait toujours entre 43 et 50% de l'emploi non agricole total dans les pays du Maghreb. Deux causes sont fréquemment avancées : des coûts d'embauche élevés dans les secteurs "formels" avec des réglementations très rigides, ainsi qu'une ouverture insuffisante des économies. Néanmoins, on s'interroge aussi sur la réelle valeur "marchande" des diplômes acquis par ces jeunes.

... DONT LA FORMATION N'EST PAS TOUJOURS EN PHASE AVEC LES BESOINS DES ENTREPRISES

"En essayant d'élargir l'accès à l'éducation, les écoles du Maghreb ont parfois sacrifié la qualité au profit de la quantité", souligne ainsi la BAD. Le sociologue Franz Schultheis, professeur à l'Université de St-Gall (Suisse), avance des causes historiques : en tentant d'imiter le système éducatif français, les pays du Maghreb ont cherché à créer un système ouvert à tous les jeunes. Mais ils n'ont pas suffisamment anticipé sur les débouchés existants et ont négligé l'importance des formations techniques et de l'apprentissage.
Les défis qui attendent l'Algérie, le Maroc et la Tunisie sont donc considérables. La présence d'une main-d'œuvre jeune, dont le niveau de formation ne cesse de croître, est une chance extraordinaire, à condition de mener les réformes économiques et éducatives nécessaires. A défaut, la situation pourrait devenir difficilement gérable, et accroître encore la fuite des talents indispensables au développement de ces économies.

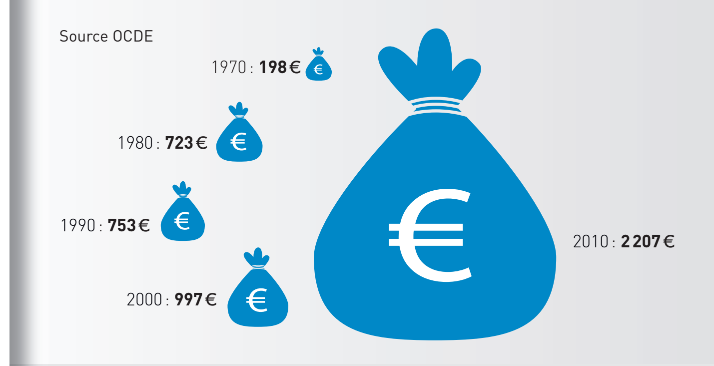
DURÉE MOYENNE DE SCOLARISATION EN 2011



Source : PNUD

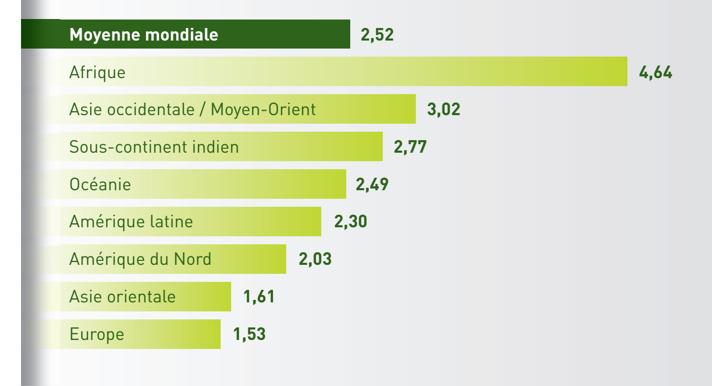
ÉVOLUTION DU SALAIRE MOYEN ANNUEL AU MAROC

Source OCDE



TAUX DE FÉCONDITÉ DANS LE MONDE EN 2010

En nombre d'enfants par femme



POUR EN SAVOIR PLUS

> ***"Comment lutter contre le chômage des jeunes au Maghreb"***, note économique de la Banque africaine de développement (BAD), 2011, disponible en ligne sur www.afdb.org.



Agir et penser localement

Bien sûr, les grandes lames de fond qui transforment nos existences sont globales, mondiales. Elles exigent que nous sachions les comprendre et les prévoir, à l'échelle de la planète : voir de loin, en somme. Mais aucune action vraiment concrète en faveur de l'activité économique et de l'emploi ne peut se passer de voir de près, surtout en ce qui concerne la mise en adéquation des compétences avec les besoins des entreprises : c'est au niveau des bassins d'emploi et des territoires que se nouent les initiatives fécondes, que s'embraye la mécanique complexe des acteurs locaux et que s'élaborent les règles d'un jeu gagnant-gagnant et parfois inattendu.

1. EMPLOI : SOLUTIONS LOCALES AU DÉSORDRE GLOBAL

En France encore plus qu'ailleurs, le chômage est généralement présenté d'un point de vue très "macro-économique". Or, à quelques kilomètres de distance, d'une ville à l'autre, les taux de chômage varient considérablement. Si les tendances et les déterminants du chômage sont propres à chaque bassin d'emploi, pourquoi n'en irait-il pas de même des solutions ?

LES CHAMPIONS MONDIAUX SONT DES LEADERS LOCAUX

"Les champions mondiaux sont des leaders locaux", affirme Ndubuisi Ekekwe, fondateur de l'African Institution of Technology, dans un article qui montre que la connaissance des spécificités locales est un atout fort pour réussir sur des marchés étrangers. Si Google réussit à se développer en Afrique, par exemple, ce serait grâce à des équipes majoritairement composées de locaux : leurs partenaires, clients ou sous-traitant ont le sentiment d'avoir affaire à une entreprise locale. Et tandis que Google publie des informations locales via des domaines propres à chaque pays, Yahoo! News continue de publier les actualités américaines. Le modèle des "expats" est à bout de souffle. Les solutions aux problèmes d'emploi et de chômage passent aussi par l'échelon local. Marc Landré, dans *Le Figaro*, soulignait en janvier 2012 combien les régions ne sont pas égales face au chômage. Des disparités qui ne sont pas nouvelles et qui s'expliquent avant tout par la diversité des profils socio-économiques des territoires : la sidérurgie et les nanotechnologies, par exemple, ne connaissent évidemment pas exactement les mêmes dynamiques.

> En se mondialisant et en se globalisant, l'économie ne devient pas pour autant indifférente aux ancrages locaux

TERRITORIALISER LA POLITIQUE DE L'EMPLOI, UNE NÉCESSITÉ

Ce qui semble assez nouveau, en revanche, c'est qu'une réflexion et des actions s'engagent sur la nécessité d'accentuer et d'améliorer la territorialisation de la politique de l'emploi. Un rapport sur la "stratégie de territorialisation" de Pôle emploi invitait notamment le service public à procéder à une véritable révolution culturelle pour – c'est l'objectif affiché – *"apporter des réponses adaptées à la diversité des réalités locales."* Sans forcément augmenter les moyens de Pôle emploi, il s'agirait de développer *"tous azimuts"* des partenariats au niveau local. Il faudrait notamment renforcer l'autonomie des directions régionales, puisqu'est désormais passé le moment nécessairement un peu centralisateur de la fusion. Ces objectifs ont été repris dans la dernière feuille de route visant à renforcer l'ancrage territorial du service public de l'emploi.

LES COMPÉTENCES SE CONSTRUISENT EN PERMANENCE DANS LES SOCIÉTÉS LOCALES

Une évolution logique car *"l'emploi est intrinsèquement ancré dans le territoire"*, comme le soulignait Thierry Le Paon, Président du groupe CGT au Conseil économique, social et environnemental (CESE) lors d'un colloque organisé par Sémaphores sur le "Développement concerté" de l'emploi et des compétences dans les territoires en octobre 2011. En effet, quand un site industriel ferme, ce sont avant tout les salariés sur un bassin d'emploi donné qui souffrent. Quand une entreprise s'installe sur un territoire, elle se mettra en premier lieu en relation avec les compétences en présence pour embaucher.
Déjà, en 1995, Michel Savy et Pierre Veltz publiaient un ouvrage intitulé "Economie globale et réinvention du local" : *"En se mondialisant et en se globalisant, l'économie [...] ne devient pas indifférente aux ancrages locaux : les ressources essentielles qui guident la localisation des activités sont désormais immatérielles, attachées d'abord au tissu humain et social, à la densité des coopérations, à la qualité des compétences. Ces ressources, loin d'être des dotations figées, se construisent en permanence au cœur des sociétés locales..."*
Clé de l'emploi et de la compétitivité, les compétences se créent, deviennent obsolètes, et se reconstruisent. On comprend donc que leur développement dans les territoires soit devenu un enjeu majeur, dont l'importance s'accroît avec la persistance de difficultés de recrutement et de l'inadéquation entre besoins des entreprises et compétences disponibles.

POURTANT, LE LIEN ENTRE ENTREPRISE ET TERRITOIRE NE VA PAS DE SOI

Le développement d'une vision territoriale de l'emploi et des compétences est loin d'être évident : il n'est pas dans l'habitude de toutes les entreprises de s'intéresser aux dynamiques des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées. Or, comme l'indiquait au colloque Sémaphores, Jean-Christophe Sciberras, DRH France du groupe Rhodia et Président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), *"les salariés éprouvent des difficultés à être naturellement mobiles d'un point de vue professionnel. Cet état de fait impose donc aux entreprises de s'intéresser aux territoires où elles évoluent."* Et vice-versa, pourrait-on dire.

TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN DE LA POPULATION FRANÇAISE PAR RÉGION ENTRE 2007 ET 2040

LANGUEDOC-ROUSSILLON	0,76	LIMOUSIN	0,29
MIDI-PYRÉNÉES	0,75	ILE-DE-FRANCE	0,29
PAYS DE LA LOIRE	0,70	FRANCHE-COMTÉ	0,28
BRETAGNE	0,66	AUVERGNE	0,24
AQUITAINE	0,63	BASSE NORMANDIE	0,22
RHÔNE-ALPES	0,62	PICARDIE	0,22
POITOU-CHARENTES	0,52	HAUTE NORMANDIE	0,21
CORSE	0,48	BOURGOGNE	0,16
PROV.-ALPES-CÔTE-D'AZUR	0,42	NORD-PAS-DE-CALAIS	0,09
CENTRE	0,32	LORRAINE	0,06
ALSACE	0,31	CHAMPAGNE-ARDENNE	-0,06

Source : Insee

L'AQUITAINE EN TÊTE DES RÉGIONS LES PLUS DYNAMIQUES

SOLDE DES CRÉATIONS D'EMPLOIS 2009-2011

AQUITAINE	+12340	CORSE	+214
NORD-PAS-DE-CALAIS	+8865	GUYANE	+153
PROV.-ALPES-CÔTE-D'AZUR	+8569	FRANCHE-COMTÉ	+14
MIDI-PYRÉNÉES	+8532	LA RÉUNION	-219
PAYS DE LA LOIRE	+7494	CHAMPAGNE-ARDENNE	-363
BRETAGNE	+6252	GUADELOUPE	-418
LANGUEDOC-ROUSSILLON	+4604	ALSACE	-431
RHÔNE-ALPES	+4036	CENTRE	-807
BASSE NORMANDIE	+2633	MARTINIQUE	-1153
AUVERGNE	+1365	HAUTE NORMANDIE	-1348
POITOU-CHARENTES	+1253	PICARDIE	-5556
BOURGOGNE	+323	LORRAINE	-6536
LIMOUSIN	+316	ILE-DE-FRANCE	-7086

Source : Insee

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Michel Savy, Pierre Veltz, *"Économie globale et réinvention du local"*,** 1995.

> **Fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU), *"L'emploi local face à la crise 2008-2009 : un révélateur des divergences territoriales"*,** Mars 2011.

> **Ndubuisi Ekekwe, *"The Best Global Leaders are Local Leaders"*,** 25 janvier 2012, article de blog disponible en ligne sur le site de la Harvard Business Review.

2. SÉLESTAT, EMMENDINGEN : 30 KM, UNE FRONTIÈRE, DEUX MENTALITÉS

Dans cette ville historique de 21 000 âmes, au cœur de l'Alsace, le taux de chômage est d'environ 8%. A une petite trentaine de kilomètres de là, en Allemagne, la commune d'Emmendingen, à peine plus importante avec ses 27 000 habitants, ne compte que 3 % de demandeurs d'emploi. Le chômage des jeunes de moins de 25 ans y est de 7 %, contre 23 % à Sélestat."

Comment un tel contraste peut-il exister à seulement quelques kilomètres de distance ? Dans un article de février 2012 intitulé *"France, Allemagne : une frontière, deux mentalités"*, le *New York Times* raconte son enquête à Sélestat, ville française frontalière de l'Allemagne. Il met en lumière les différences culturelles permettant d'expliquer les meilleures performances allemandes en matière d'emploi.

L'idée même d'un tel reportage témoigne du fait que le "modèle allemand" est bel et bien revenu au goût du jour. Pourtant, l'Allemagne n'a pas que des avantages, et ses faiblesses sont bien connues : le vieillissement de sa population active est inquiétant, et elle sera particulièrement frappée par la pénurie des talents. Le journaliste souligne aussi que la France peut s'enorgueillir d'une natalité plus forte et que les femmes participent plus au marché du travail (ce qui gonfle mécaniquement les statistiques du chômage). Mais il insiste particulièrement sur *"ces différences de mentalités"* qui font que le rapport au travail dans ces deux pays est fondamentalement différent.

UNE AUTRE CONCEPTION DE LA RÉUSSITE

En matière d'emploi des jeunes, par exemple, l'Allemagne a su tisser des liens étroits entre enseignement et entreprises : *"En France, beaucoup de parents et d'enfants considèrent toujours les formations et diplômes professionnels comme un échec ou le signe d'une capacité intellectuelle limitée. Ici, cela signifie qu'on a raté sa scolarité. En Allemagne, cela n'a rien a voir avec la valeur"*, explique Steven Erlanger. Par l'apprentissage, les élèves allemands *"trouvent souvent un emploi à plein-temps auprès des entreprises qui ont investi dans leur formation"*, insiste-t-il.

En creux, on retrouve ce gap culturel à la lecture d'une étude sur le temps de travail en Europe, menée par l'Institut COE-Rexecode en janvier 2012. La conclusion est sans appel : la durée effective du travail en France est une des plus faibles d'Europe. L'étude présente deux résultats majeurs : 1/ la durée effective annuelle moyenne de travail des salariés à temps plein en France est, avec la Finlande, la plus faible de l'Union Européenne : 1 679 heures en 2010. 2/ La France a connu la diminution de la durée effective de travail des salariés à temps plein la plus forte de l'Union Européenne : - 270 heures entre 1999 et 2010. COE-Rexecode poursuit : *"Dans un contexte de démographie déclinante, l'Allemagne a réussi son "partage du travail" en développant le temps partiel. La quantité de travail totale fournie et le volume du PIB ont augmenté modérément, mais le PIB par habitant a augmenté de façon très significative (+ 13% contre 7% en France). Les réformes du début des années 2000 ont permis une nette augmentation du pouvoir d'achat moyen et du taux d'emploi."*

Mais un certain nombre de critiques à l'égard de cette étude sont apparues, notamment dans la sphère politique. Ce "miracle" allemand en termes d'emplois cache en effet deux déséquilibres qui assombrissent le tableau.

DE FORTES DISPARITÉS RÉGIONALES

Le premier d'entre eux est régional : si le contraste est saisissant entre Sélestat et Emmendingen, il ne l'est pas moins entre Munich (5,1% de chômeurs), Stuttgart (5,5%) et les villes de l'ex-Allemagne de l'Est, qui, à l'instar de Berlin (13%) et Leipzig (12,6%) connaissent des taux de chômage extrêmement élevés. De même, les villes de la Ruhr ont un destin assez similaire aux villes françaises des bassins industriels sinistrés : les taux de chômage à Essen et Dortmund avoisinent les 13%.

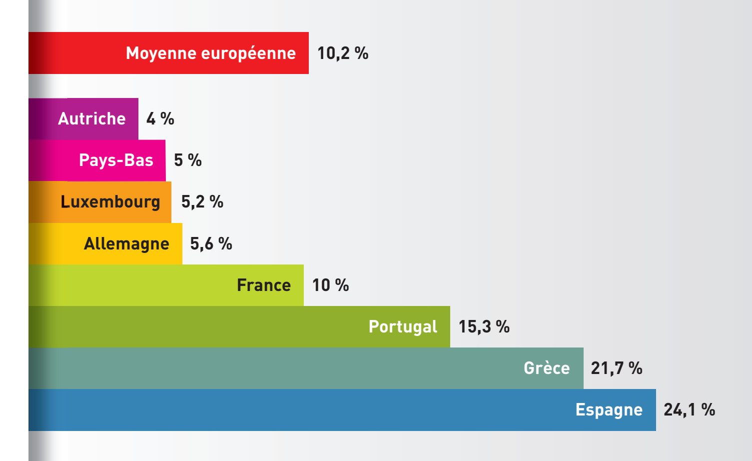
UN MARCHÉ DU TRAVAIL À DEUX VITESSES

Les différences régionales se doublent aussi d'inégalités de statut et de conditions d'emploi. Il s'agit là d'une conséquence souvent décriée des réformes dites "Hartz" du marché du travail, menées par le gouvernement Schröder entre 2003 et 2005. Elles ont largement flexibilisé le marché du travail, favorisant le recours au travail temporaire, obligeant les chômeurs à accepter des emplois peu rémunérés ("jobs à 1 euros"), baissant les charges sociales sur des emplois de courte durée ("mini-jobs"). Environ 3 millions d'Allemands ont ainsi pour unique emploi un de ces "mini-jobs", rémunérés 400 euros par mois et non imposables.
De même, les salariés à temps plein allemands travaillent effectivement plus que leurs homologues français. Mais la prise en compte des temps partiels change la donne : ceux-ci sont plus nombreux en Allemagne (23,3% des salariés contre 16,3% en France), et, selon

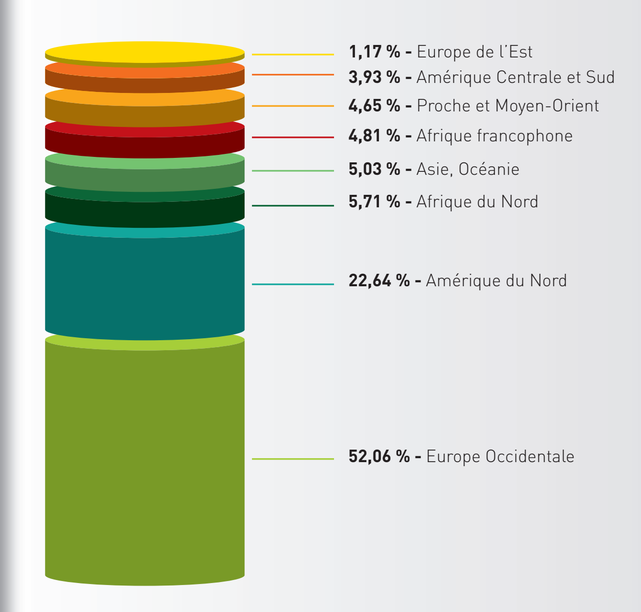
> Les Français travaillent pour gagner leur vie et les Allemands vivent pour leur travail

l'enquête COE-Rexecode elle-même, ils travaillent moins que leurs homologues français (883 heures contre 978). De quoi rééquilibrer la balance.
Les réformes du marché du travail ont-elles favorisé l'emploi et la croissance ou au contraire renforcé les inégalités entre salariés allemands ? La valorisation du travail dans la culture allemande est-elle un facteur décisif de performance ?
Malgré ces interrogations, la fortune actuelle de l'économie d'outre-Rhin nous incite à la considérer comme un modèle. Mais le débat reste ouvert et n'a pas fini de s'empêtrer dans des batailles de chiffres...

24,7 MILLIONS D'EUROPÉENS SANS EMPLOI (MARS 2012)



RÉPARTITION DES FRANÇAIS À L'ÉTRANGER (PAR RÉGION)



3. VITRÉ : PETIT VOYAGE AU PAYS DU PLEIN EMPLOI

Pour trouver des exemples de réussites dans le désordre global, nul besoin de traverser le Rhin ou de se rendre en Scandinavie par grand froid : des territoires français connaissent le plein emploi ! *"Certains bassins d'emploi ne connaissent pas la crise et affichent un taux de chômage proche du plein-emploi. Celui de Vitré, en Ille-et-Vilaine, en est un parfait exemple. Son taux de chômage, qui flirte avec 5%, est resté stable depuis onze ans"*, explique Marc Landré, journaliste au *Figaro*.
En 2010, l'Université d'été "Emploi, compétences et territoires" déplorait le fait que *"les liens entre entreprises et acteurs du développement territorial ne [soient] pas assez forts"*. Ce n'est pas le cas à Vitré, où l'on estime que *"une société meilleure se construit d'abord localement."* Ce sont avant tout des partenariats étroits entre tous les acteurs, privés et publics, qui permettent d'atteindre cet objectif.

> De bonnes pratiques qui permettent de développer attractivité d'un territoire, besoins des entreprises et sécurisation des trajectoires individuelles

ICI, LES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION ŒUVRENT DE CONCERT

Vitré se trouve au cœur d'un *cluster* (pôle de développement), dans "la vallée des télécoms" (entre Philips au Mans, Alcatel à Laval, Sagem à Rennes et France Télécom à Lannion). Cette position stratégique *"nous permet de disposer assez facilement d'un personnel de haute qualité"*, confiait Marc Garin, patron d'Atlantic RF (une PME électronique) au Monde en avril 2011.
En effet, comme le rappellent les universitaires Ludivine Calamel et Ingrid Mazzilli, une des grandes vertus des pôles de compétitivité est de permettre un meilleur développement des compétences. Ces deux universitaires suggèrent donc d'élargir la gestion des ressources humaines à un espace territorial : la dynamique impulsée par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans certaines entreprises pourrait ainsi se diffuser vers d'autres acteurs locaux et d'autres entreprises ainsi que vers les acteurs de la sécurisation des parcours professionnels.
Cette gestion territoriale existe déjà à Vitré. Une *"Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation"* (MEEF), dispositif inédit et novateur, réunit sous le même toit les chambres de commerce, Pôle emploi, la mission locale et le centre d'information sur l'orientation. Un outil très utile pour des entreprises qui peinent à trouver les profils correspondant à leurs besoins et qui, individuellement, peuvent difficilement peser sur les choix d'orientation des jeunes. Le président de la Maison de l'emploi a ainsi pu impulser la création d'un baccalauréat professionnel de "pilote de système automatisé" pour résoudre une partie de ces problèmes de recrutement.

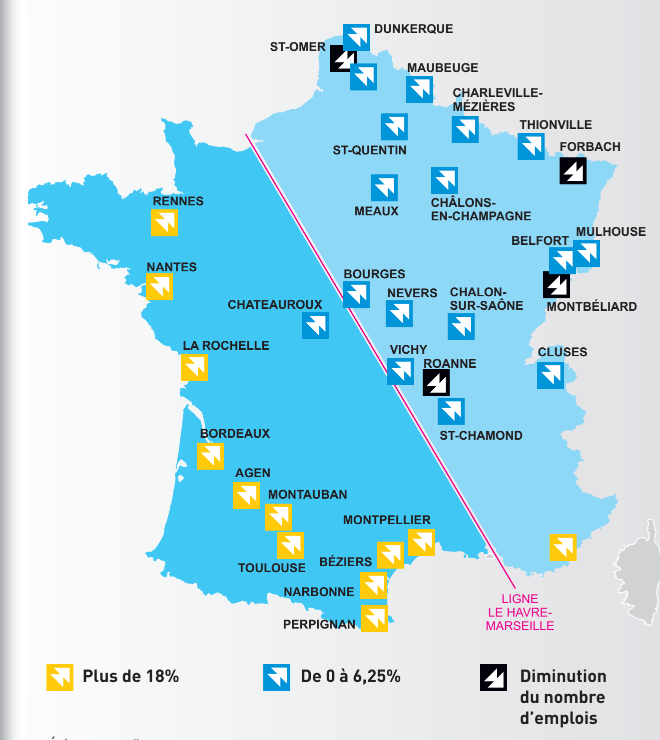
ICI, TOUT SALARIÉ A LA GARANTIE DE TROUVER EN UNE JOURNÉE UN LOGEMENT

Mais la formation seule ne suffit pas, il est souvent nécessaire de recruter des compétences hors du bassin d'emploi : la Maison de l'emploi coordonne donc aussi un programme d'aide à la mobilité. Il s'agit évidemment d'un enjeu majeur quand on connaît la faible appétence pour la mobilité du salarié français ! A Vitré, ces aides à la mobilité, recensées dans un document édité par la Maison de l'emploi, prennent la forme d'aides financières (accessibles aux demandeurs d'emploi et aux salariés mutés) et de services d'aide à la recherche de logement. Ainsi, tout salarié venant s'installer à Vitré a la garantie de trouver en une journée un logement – temporaire ou définitif.

ICI, ON RÉCONCILIE ÉDUCATION ET ENTREPRISE

La communauté d'agglomération a aussi beaucoup œuvré au rapprochement entre les jeunes, le monde de l'éducation et les entreprises. Parmi de nombreuses initiatives, certaines méritent d'être particulièrement mises en avant. L'opération "Métiers 2012" est une initiative de l'antenne de Vitré de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) : des visites d'entreprises permettent de présenter les métiers ainsi que les opportunités d'emploi et de carrière. Le dispositif était à l'origine destiné aux jeunes scolarisés, mais son succès a incité les acteurs locaux, CCI en tête, à l'étendre aux demandeurs d'emploi. Citons aussi les visites d'entreprises, organisées pour les enseignants. A l'initiative de la Maison de l'emploi encore, des enseignants et conseillers d'orientation sont invités à visiter les principaux sites des entreprises locales. Un enseignant témoigne de l'utilité de l'initiative *"pour la connaissance des métiers, nous qui sommes parfois éloignés de ce monde"*. L'opération *"Parrainage"* de la Mission locale de Vitré participe aussi à ce dispositif de rapprochement entre jeunes, écoles et entreprises : elle consiste à donner pour mission à des tuteurs bénévoles de conseiller, guider, rassurer et accompagner vers l'emploi les jeunes dont ils sont responsables. Enfin, l'initiative *"Faire aimer l'industrie"*, incite les jeunes à se diriger vers ce secteur recruteur (notamment dans l'agro-alimentaire) pour compenser les emplois perdus dans l'agriculture.
Aucun doute : alors que les parcours professionnels sont de moins en moins linéaires et que les mutations industrielles s'accélèrent, le pays de Vitré constitue un exemple remarquable de bonnes pratiques qui permettent de développer harmonieusement attractivité d'un territoire, besoins des entreprises et sécurisation des trajectoires individuelles.

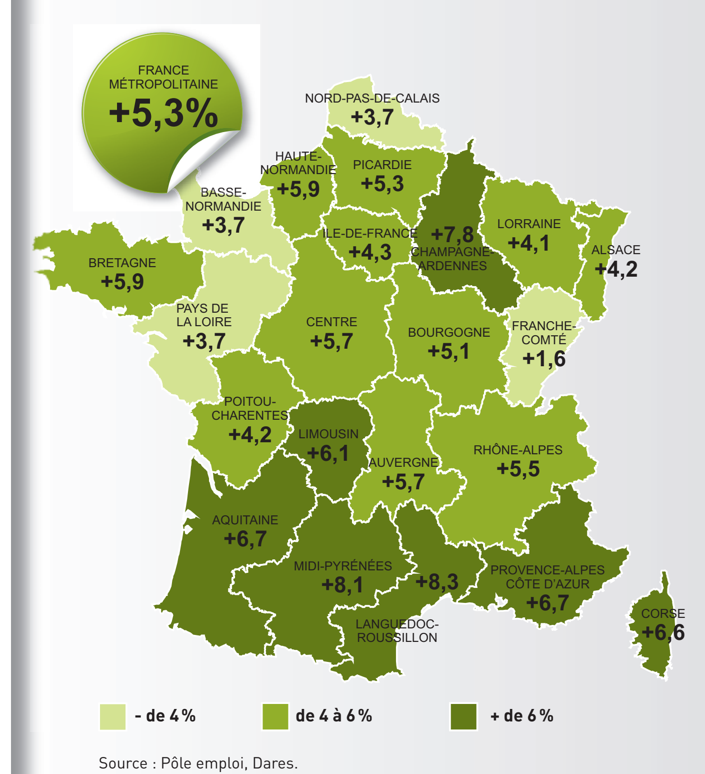
ACCROISSEMENT DE L'EMPLOI, UNE FRANCE ASYMÉTRIQUE



IDÉ / Source : "Population et Avenir", septembre-octobre 2011.

LE CHÔMAGE FRAPPE PLUS FORT AU SUD

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE DEMANDEURS D'EMPLOI SUR 1 AN



Source : Pôle emploi, Dares.

4. PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : DES LABORATOIRES RH

Depuis quelques années, une réflexion est engagée pour modéliser les dynamiques nécessaires à une territorialisation de la gestion des ressources humaines. Les travaux de Ludivine Calamel, enseignante à l'université de Grenoble et spécialiste de la gestion territoriale des ressources humaines, montrent par exemple que les démarches initiées au sein des pôles de compétitivité pourraient être le laboratoire d'une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC): la coopération entre les entreprises d'un même secteur dans les bassins d'emploi permettrait de développer les qualifications, sécuriser les parcours professionnels et, en bout de chaîne, soutenir l'emploi. Ainsi, dans ses territoires, au sein de ses entreprises, la France détiendrait les clés d'un sursaut de l'emploi. Est-ce une troisième révolution industrielle des ressources humaines ?

> Aujourd'hui, des entreprises concurrentes coopèrent pour améliorer leur gestion des ressources humaines

LA GTEC, SOLUTION POUR L'EMPLOI ET LA SAUVEGARDE DES COMPÉTENCES-CLÉS

■ *Comment a émergé, en France, le sujet de la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) ?*

Ludivine Calamel : Avec la crise, la désindustrialisation et les délocalisations, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est apparue comme une solution pour sauvegarder l'emploi et les compétences-clés. Ainsi, la loi Borloo de 2005 oblige les entreprises de plus de 350 salariés à mettre en place une GPEC. Si les évolutions sont forcément lentes dans des structures d'une telle taille, leurs sous-traitants ont, eux, assez rapidement évolué.

Mais la véritable impulsion est venue au moment de la première évaluation de l'action des pôles de compétitivité, à l'été 2008 : certains points du rapport du Boston Consulting Group et de CM International déploraient l'absence de prise en compte de la dimension humaine. A la même époque, des chercheurs se sont emparés du sujet.

■ *Les pôles de compétitivité ont été créés pour soutenir l'innovation. Pourquoi cette dimension humaine est-elle devenue un enjeu ?*

L. C. : En effet, les pôles ont été créés pour que les entreprises d'un secteur coopèrent, afin de développer l'innovation technologique en France. C'est "sur le tas" que les entreprises participant aux pôles ont découvert qu'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences leur était indispensable : dans mes travaux sur la région Rhône-Alpes, j'ai découvert que, sur douze pôles de compétitivité, tous avaient initié des démarches… mais un seul le disait !

■ *Dans les pôles, on faisait de la GTEC sans le savoir, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose ?*

L. C. : En quelque sorte : initialement, les dispositifs RH étaient déconnectés. Mais, à la pointe de l'innovation, les acteurs des pôles se sont vite rendus compte qu'ils étaient obligés d'anticiper la gestion des compétences pour être performants.

GESTION DES COMPÉTENCES : LA COOPÉRATION DANS L'INTÉRÊT DE TOUS

■ *Et ensuite ? Les entreprises des pôles se sont naturellement mises à coopérer pour améliorer ensemble leur gestion des compétences ?*

L. C. : En réalité, les coopérations se sont mises en place "sur le tas". En Rhône-Alpes par exemple, l'équipe de chercheurs à laquelle j'appartiens devait au départ seulement recenser les actions menées. Mais, lors des rencontres que nous organisions pour présenter les résultats de nos études, les entreprises se sont mises à se parler, à échanger sur leurs bonnes pratiques et leurs lacunes, à envisager des travaux communs… La dynamique s'est mise en place progressivement, naturellement, car un réel besoin était en cause.

■ *Des entreprises concurrentes coopèrent pour améliorer leur gestion des ressources humaines ?*

L. C. : Oui, car c'est dans l'intérêt de tous ! Mais il faut l'intervention d'un tiers "facilitateur" de l'échange. Un cas illustre bien les apports de cette coopération : en Rhône-Alpes, deux entreprises adhérentes d'un pôle se trouvaient en difficulté et devaient alléger leur masse salariale pour éviter un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Le délégué général du pôle leur a donc suggéré d'utiliser les mécanismes du prêt de main d'œuvre, autorisé par la loi. Une des entreprises a ainsi "prêté", pendant un an, cinquante salariés (opérateurs, techniciens et ingénieurs) à une autre qui en avait besoin. Résultat : aucun licenciement n'est intervenu.

NUL BESOIN DE RÉVOLUTION : LA COOPÉRATION PERMET UNE ANTICIPATION EFFICACE

■ *Un jeu gagnant-gagnant ?*

L. C. : En effet : le plan de sauvegarde de l'emploi a été évité, le recrutement de l'entreprise qui en avait besoin a été facilité et les salariés "prêtés" ont été largement gagnants : ils n'ont même pas eu à déménager, leurs rémunérations sont restées identiques et ils ont appris de nouvelles compétences. Pour cette action, le pôle et les entreprises concernées ont été félicitées par le Président de la République et le pôle lyonnais "Urban Trucks" a lui aussi eu recours au prêt de main d'œuvre en 2010.

PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : QUI FINANCE ET À QUELLE HAUTEUR ?

OSÉO : 567 projets
159 millions d'euros d'aide

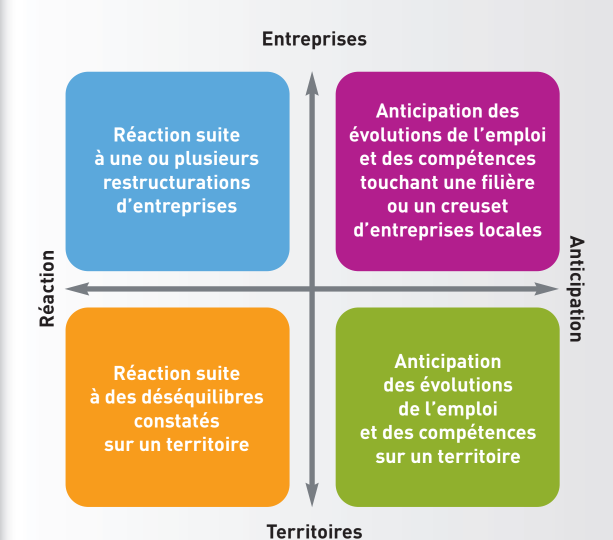
Collectivités Territoriales : 347 projets
170 millions d'euros d'aide

Agence Nationale de la Recherche : 251 projets
192 millions d'euros d'aide

Fonds Unique Interministériel : 184 projets
214 millions d'euros d'aide

Fonds Européens : 136 projets
117 millions d'euros d'aide

PRINCIPES D'ACTIONS D'UNE GPEC TERRITORIALE



POUR EN SAVOIR PLUS

> **Ludivine Calamel, "*Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ?*"**
Une analyse des actions menées au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes, avec Christian Defélix, Ingrid Mazzili et Didier Retour, février 2011, Management & Avenir.



Un numérique qui change tout

Les effets de la révolution numérique vont bien au-delà de la rapidité d'exécution ou de la quantité d'informations immédiatement disponible. Ils sont à l'origine de défis que les informaticiens étaient sans doute loin d'imaginer : les nouvelles technologies n'ont pas seulement amplifié les flux d'information et les capacités de calcul, elles bouleversent le travail lui-même, et avec lui l'entreprise, son fonctionnement, ses objectifs et son destin. Désormais, l'enjeu n'est plus d'ouvrir grand les écoutilles de l'information mais de repenser les relations humaines qui donnent vie à l'outil : tout bien pesé, les bouleversements technologiques auront été l'occasion pour les organisations de revenir sur ce qui fait la force des relations de travail, au-delà des performances permises par la machine. C'est le sens de la réflexion induite par de nouvelles formes d'apprentissage, qui invite à rechercher précisément un équilibre subtil entre collaboration interpersonnelle et travail individuel sur ordinateur.

1. STRATÉGIE RH : POURQUOI DOIT-ELLE SERVIR LA STRATÉGIE 2.0 ?

En mars 2012, lors de la semaine européenne des compétences numériques, la Commission européenne a tiré une sonnette d'alarme : alors que l'évolution des qualifications requises dans l'emploi implique que *"d'ici 2015, pas moins de 90 % des emplois exigeront des compétences numériques"*, Antonio Tajani, commissaire chargé de l'industrie et de l'entrepreneuriat a confié son inquiétude : *"l'insuffisance de main-d'œuvre qualifiée freine la croissance dans le secteur des hautes technologies et entraîne des déperditions qui menacent d'entraver la capacité d'innovation de l'Europe et sa compétitivité dans le monde"*.

Sans doute, les entreprises n'ont-elles pas encore suffisamment pris conscience des bouleversements qu'implique la révolution technologique. Certes, le pouvoir croissant des consommateurs les pousse à investir les médias sociaux pour communiquer et pour vendre. Mais ce n'est ici que la partie émergée de l'iceberg : l'impact du web social sur l'information et la communication - personnelles, professionnelles (et de plus en plus mêlées) - implique une évolution radicale des mentalités des employeurs, de l'organisation des entreprises et des compétences qui les font vivre. Comme toute transformation, celle-ci peut être embrassée, ou subie.

> C'est tout un écosystème d'un genre nouveau, qui entremêle management, numérique et rapport au travail, auquel l'entreprise va être confrontée

UN MODÈLE À DÉSAPPRENDRE, UNE ORGANISATION À CONSTRUIRE

Internet, et les réseaux sociaux en particulier, privés et publics, ne sont pas un simple média supplémentaire : ils entraînent une révolution de la relation. Les effets d'autorité issus des connexions entre pairs prennent le pas sur les statuts hiérarchiques. Ils nous obligent à "désapprendre" ce que le modèle fordiste nous a enseigné. Les organisations pyramidales ont vécu, l'ouverture et la transparence deviennent incontournables. La multiplication des points de contact rend illusoire le maintien de frontières entre l'interne et l'externe, entre des services dont les silos se fissurent.

Sur les médias sociaux, l'image de l'entreprise est engagée par chacun de ses actes et décisions, qu'ils soient dirigés vers "l'extérieur" ou non. Chacun de ses salariés, partenaires et clients, devient chargé de communication. La relation au temps est bouleversée par la rapidité de circulation de l'information et par la mémoire du web, sur lesquelles les entreprises n'ont que peu de prise. Nombreux sont ceux qui ont fait l'amère expérience de cet univers d'expressions foisonnant et désintermédié.

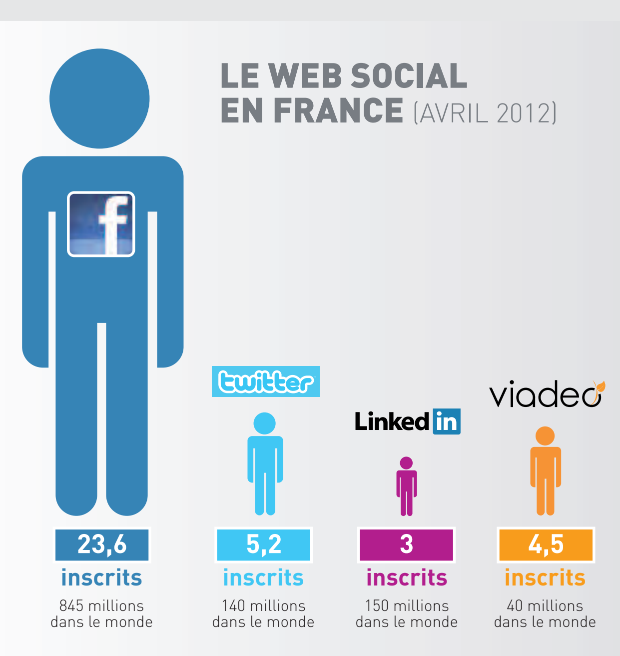
Cette entreprise plus ouverte est une chance inouïe pour l'innovation, la connaissance et la performance, mais elle nécessite de changer radicalement de men-

talité. Une adaptation qui suppose une refonte complète de l'organisation des entreprises. Certains évoquent l'obsolescence de la notion de salarié et la fin des employeurs. Science-fiction ou prospective, les hiérarchies doivent assurément s'aplatir et favoriser les systèmes collaboratifs en interne, et ouverts sur les talents externes. L'entreprise doit se mettre en réseau, partager l'intelligence collective pour en tirer meilleur profit.

ALIGNER LA STRATÉGIE RH SUR LA STRATÉGIE 2.0

Ce chantier de l'organisation est considérable. Celui des compétences ne l'est pas moins. Pour cette raison, la stratégie RH de l'entreprise doit servir la stratégie 2.0 de l'entreprise. Car il ne s'agit pas seulement de chasser des informaticiens, des community managers, des social media strategists - autant de profils qui font déjà cruellement défaut et que les entreprises se disputent. Il ne s'agit pas non plus de se poser en observateur béat d'une génération Y qui conduirait seule sa révolution.
En réalité, l'incidence d'une véritable stratégie 2.0 sur la sphère RH est beaucoup plus grande et profonde que ce que l'on imagine. C'est tout un écosystème RH 2.0 qu'il faut construire en parallèle, qui embrasse d'une façon ou d'une autre, continuellement ou sporadiquement, la quasi-totalité des métiers et des postes au sein de l'organisation. Travailler de façon plus collaborative, partager l'information plutôt que la protéger, persuader plutôt qu'imposer, influencer et mobiliser, former des managers aptes à conduire ce changement, des passeurs en sorte : voilà quelques solides défis en matière de formation, de compétences et de management auxquels cette nouvelle stratégie RH devra s'atteler ... Une révolution en somme !
Cette révolution est d'autant plus cruciale qu'elle intervient alors que l'entreprise est confrontée à des changements profonds : génération oblige, l'exercice de l'autorité ne saurait être le même que celui d'il y a dix ou quinze ans. Les axiomes du leadership (confiance, responsabilité, vision) vont remettre peu à peu en cause les méthodes et les codes managériaux anciens. C'est tout un écosystème d'un genre nouveau, qui entremêle management, numérique, rapport au travail, auquel l'entreprise va être confrontée.
Il est vital qu'elle comprenne ce vaste mouvement déjà en marche, qu'elle en déchiffre toutes les composantes et en considère tous les effets, au risque d'en être la première victime.

Françoise Gri a publié cet article dans 01 Business en avril 2012.



Sources :
- http://influx.joueb.com
- http://www.secorebiz.com
- http://business.viadeo.com

RECRUTEMENT ET RÉSEAUX SOCIAUX AUX ETATS-UNIS (2011)

1/6 DES AMÉRICAINS ONT UTILISÉ UN RÉSEAU SOCIAL POUR TROUVER LEUR EMPLOI (1/10 EN 2010)

Sources :
- http://www.manpowergroup.fr
- http://allfacebook.com

LES COMMUNITY MANAGERS FRANÇAIS, QUI SONT-ILS ? (2011)



ont moins de 35 ans



ont moins de 25 ans



sont des femmes

52%

ont un niveau bac+5

Sources :
- http://www.kriisiis.fr
- http://www.slideshare.net/captainjob

2. LA TECHNOLOGIE, ALLIÉE OBJECTIVE DU SALARIÉ

Essor des réseaux, large bande, télécommunications mobiles… les technologies de l'information et de la communication (TIC) n'ont cessé de se transformer au cours des vingt dernières années. La crise n'a pas interrompu le développement de l'usage de ces technologies et la croissance de ce qu'on appelle désormais la *société mondiale de l'information*.
L'impact de ces usages sur notre vie quotidienne, nos modes de consommation et nos rapports sociaux est immense et suscite un débat vif et permanent. Aujourd'hui, deux actifs occupés sur trois utilisent régulièrement ces technologies dans leur activité professionnelle : comprendre leur impact sur l'exercice du travail est donc un enjeu essentiel de cette *Grande transformation*.

> Les nouvelles technologies n'isolent pas les utilisateurs, mais créent au contraire de nouvelles formes de solidarité

Une étude récente du Centre d'analyse stratégique et de la Direction générale du Travail affirme que *"les effets des TIC sur les conditions de travail sont souvent positifs, par exemple quand ces technologies permettent aux salariés d'accéder plus simplement à l'information et de trouver des solutions rapides et adaptées à leurs problèmes"*. Mais les bouleversements occasionnés par l'informatique et les télécommunications sont parfois analysés et perçus comme autant de risques, tant ils modifient les conditions de travail et l'organisation de la production. Parmi ces risques les plus souvent cités, retenons l'augmentation du rythme et de l'intensité du travail, le renforcement du contrôle de l'activité ou l'affaiblissement des relations humaines et/ou des collectifs de travail.

LES TIC ENRICHISSENT LES ÉCHANGES, LA SOLIDARITÉ ET LE LIBRE CHOIX DES SALARIÉS

Ce dernier point est la source d'une inquiétude particulière. Dans de nombreux esprits, les technologies de l'information conduisent en effet à un isolement des salariés "derrière leur ordinateur". Toutefois, la relation entre le développement des TIC et une individualisation du travail est plus complexe qu'il n'y paraît : *"on constate globalement que ces technologies contribuent plutôt à un élargissement des collectifs de travail"*, indique même le spécialiste Jérémie Rosanvallon. Selon lui, les nouvelles technologies n'isolent pas les utilisateurs, mais créent au contraire de nouvelles formes de solidarité : *"les utilisateurs sont insérés dans ces collectifs larges, avec de fortes relations d'entraide. Les liens avec leurs équipes de travail se distendent parfois mais toujours au profit d'autres équipes, souvent extérieures à leur service."* (…) *"Elles [les TIC] permettent plus généralement d'intensifier et de diversifier les échanges entre collègues, tout en laissant une place à l'informel"*.
L'intensification de l'usage des TIC donne aussi la possibilité aux salariés de multiplier leurs échanges au-delà de leurs équipes proprement dites ou des groupes

de travail. Elles leur permettent d'adapter de façon plus souple leurs relations avec leurs collègues et en cela, elles contribuent de façon notable à élargir leur champ de liberté.

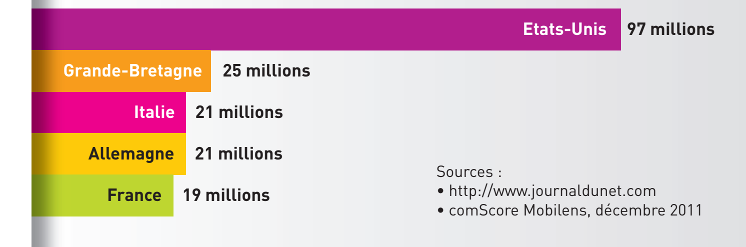
L'EXCÈS D'INFORMATION NUIT À LA PERFORMANCE

Le flot excessif et permanent de courriels auquel de plus en plus de salariés sont confrontés symbolise leur sentiment de surinformation et déteint profondément sur leur façon de travailler. Plus largement, l'instantanéité et l'ubiquité des flux brouillent considérablement nos repères spatiaux et temporels, y compris la frontière entre travail et hors travail, entre vie professionnelle et vie privée. Les notions-mêmes de *"temps de travail"* et de *"lieu de travail"* sont de plus en plus floues.
Il existe un risque de surcharge de travail, due précisément à l'intensification, à une certaine "infobésité", à un renforcement du contrôle, de la prescription et de la standardisation. Ces évolutions peuvent *"agir négativement sur la confiance, la motivation, l'engagement au travail, et induire dans certains cas des logiques de contournements des règles"*, selon l'étude du CAS et de la DGT.

LES TIC LANCENT DES DÉFIS D'ANTICIPATION, DE GESTION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL AUX MANAGERS

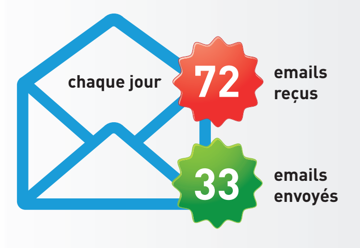
C'est pourquoi l'ensemble de ces risques nécessite leur prise en compte particulière dans les choix organisationnels et managériaux. Les TIC lancent ainsi des défis d'anticipation, de gestion de l'information et d'organisation du travail. Les entreprises doivent veiller aux équilibres en se focalisant sur l'analyse des usages des technologies par les salariés, pour savoir s'ils favorisent une amélioration de la performance et s'ils renforcent l'agilité organisationnelle. Bien anticipées par les organisations, partagées et managées, les conséquences des changements technologiques sont en effet extrêmement profitables.

NOMBRE D'UTILISATEURS DE SMARTPHONES (DÉCEMBRE 2011)



Sources :
• http://www.journaldunet.com
• comScore Mobilens, décembre 2011

LES EMAILS DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES

43% des salariés interrompus toutes les 10 minutes



avouent être distraits dans leur travail

Source : radicati group ; créfac

LE PHÉNOMÈNE DU "BYOD" (BRING YOUR OWN DEVICE) DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

67% des collaborateurs utilisent leurs terminaux personnels au travail
76% des DSI ignorent ces usages
78% les utilisent pour accéder à leur messagerie professionnelle

Source : IBM, 2011

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Thomas Amossé, Danièle Guillemot, Frédéric Moatty, Jérémie Rosanvallon, *"Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'information"*,** Centre d'études de l'emploi, 60, 2010.

> **Union internationale des télécommunications, *"Mesurer la société de l'information"*,** 2011.

> **Conseil d'analyse stratégique, Direction générale du travail, *"L'impact des TIC sur les conditions de travail"*,** février 2012.

> **Marie Benedetto-Meyer, Romain Chevallet, *"Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC : quelles démarches, quelles méthodes ?"*,** 2008.

3. E-LEARNING : TOUT CONNAÎTRE, TOUT COMPRENDRE, N'IMPORTE OÙ…

Le e-learning se normalise et intègre une palette d'outils indispensables à une politique globale de développement des compétences

Le MIT (Massachusetts Institute of Technology) a annoncé il y a peu la mise en ligne gratuite de tous ses contenus pédagogiques et la création d'un "certificat" qui attestera du suivi des cours. L'apprentissage en ligne est décidément dans l'air du temps, et semble réaliser le vieux rêve de la formation gratuite pour tous. Toutefois, c'est en grande partie pour des raisons économiques qu'il séduit les entreprises.

Le salon du e-learning de mars 2012 a confirmé les hypothèses exprimées par le premier Baromètre européen du e-learning, paru fin 2011 : le premier atout du e-learning, c'est qu'il permet de faire des économies. 45% des entreprises interrogées ont déclaré qu'elles cherchaient par ce biais à optimiser les coûts de formation – c'est la première motivation. Pour 37 % d'entre elles, il s'agit en outre de pouvoir former un nombre accru de collaborateurs.

RÉSISTANCES ET INERTIES

Malgré ces avantages identifiés comme tels, les entreprises françaises restent très timides : seulement 17% d'entre elles forment plus de la moitié de leurs salariés en e-learning – contre près de 40 % au Royaume-Uni, en Espagne ou au Benelux. Conséquence : le e-learning représente seulement 1 % des dépenses de formation des entreprises… La cause de cette résistance bien française est à chercher du côté de *"la formation présentielle, bien ancrée dans le dispositif de formation continue tel qu'il s'est dessiné à partir des années 1970"* et qui constitue aujourd'hui plus de 90% des actions de formation.

Autre explication : le caractère individuel et solitaire de l'apprentissage en ligne rebuterait le salarié ; pour lui, la perspective de se former seul devant son écran serait résolument moins attrayante que l'interactivité de la formation en groupe.

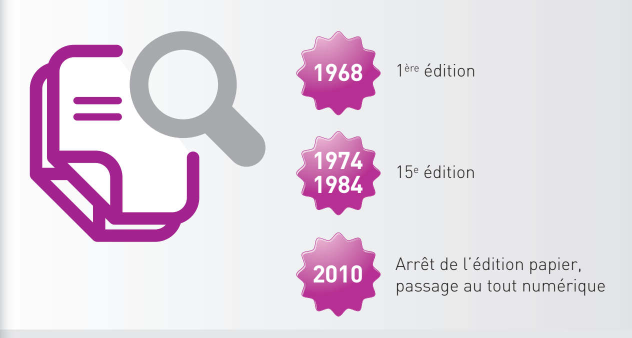
En réalité, il semble que la formule la plus en vogue

auprès des entreprises européennes soit aujourd'hui la formation mixte (ou blended learning), qui combine apprentissage en ligne et apprentissage traditionnel, dit "présentiel". Selon la Cegos, c'est même le mode de formation qui progresse le plus vite : d'ici 2015, il représentera près de 45 % des offres. Cette tendance témoigne du fait qu'au-delà de l'effet de mode, le e-learning se normalise et intègre une palette d'outils indispensables à une politique globale de développement des compétences. Il n'en reste pas moins que cette intégration nécessite de respecter un certain nombre d'étapes.

NE PAS LAISSER L'HOMME FACE À SA MACHINE

Car face aux résistances, *"la réussite de l'intégration du e-learning dans les dispositifs de formation dépend de la gestion du changement, tout autant que de la qualité des outils"* explique Pierre Berthou, Vice-président de FuturSkill, à la tête de la branche Software de cette filiale de ManpowerGroup. Selon lui, le déterminant de la réussite d'un projet de e-learning est *"la capacité de coopération et de collaboration de toutes les parties prenantes"*. Car l'enjeu central, c'est l'appropriation par les futurs utilisateurs : si les outils ne correspondent pas aux usages et besoins, l'échec est assuré. Mais il faut aussi que les managers, à tous les niveaux, légitiment le projet : la direction doit fixer des objectifs clairs et les responsables de formation doivent s'emparer du projet, l'expliquer et le faire accepter. Voilà pourquoi les rigidités organisationnelles constituent un frein constant à la réussite de tels projets : les départements "ressources humaines" et formation travaillent souvent de manière trop étanche et devraient collaborer bien plus étroitement pour que, suivant la stratégie d'entreprise, des solutions adaptées aux besoins et aux niveaux de tous puissent être développées.

L'ENCYCLOPÉDIE BRITANNICA



LE SUCCÈS PLANÉTAIRE DE WIKIPÉDIA

- **Janvier 2001** Création de Wikipedia
- **Mars 2001** 1 000e article publié
- **Janvier 2003** 100 000e article publié
- **Janvier 2011** 17,5 millions d'articles publiés (toutes langues confondues)
- **2012** 15 milliards de pages consultées par mois

L'IRRÉSISTIBLE SUCCÈS DES TABLETTES NUMÉRIQUES EN FRANCE

Sources :
- http://www.capital.fr
- http://www.numerama.com
- Institut GfK




2010 **435 000**

2011 **1,45 million**

2012 (prévisions) **3 millions**

POUR EN SAVOIR PLUS

> **CrossKnowledge, Fefaur, Ipsos, 1er baromètre européen du e-learning,** 2011 (livre blanc disponible en ligne sur www.crossknowledge.com).

> **Etude de l'Observatoire Cegos, *"La formation professionnelle aujourd'hui et demain"*,** avril 2011.

4. APPRENDRE AUTREMENT : LES ORGANISATIONS BOUSCULÉES !

En Europe, la grande majorité des chefs d'entreprise est convaincue de l'intérêt économique de la flexibilité du travail : selon une étude menée pour Microsoft, 82% des employeurs européens autorisent à leurs salariés de la souplesse dans l'organisation de leur travail. Or 64% des salariés déclarent se voir accorder un "droit à la souplesse", et moins d'un tiers reçoit des instructions quant aux conditions du travail à distance. La flexibilité permet de dégager des marges de manœuvre pour une plus grande réactivité aux demandes des clients, une amélioration du travail collaboratif en interne, et une plus grande attention portée au recrutement et à la fidélisation des talents. L'intégration du e-learning semble bien être un moyen d'insérer une forme de flexibilité dans la formation, mais aussi dans les relations de travail.

Le développement du e-learning augure de nouvelles formes de souplesse et de flexibilité dans les organisations

INTERVIEW DE PIERRE BERTHOU,
Senior Vice-Président Practice Software de FuturSkill

■ *L'Atelier de l'Emploi : L'apprentissage en ligne est une modalité pédagogique et technologique qui concerne la formation continue, l'enseignement supérieur mais aussi la formation en entreprise. Dans ce dernier domaine d'application, quelles sont les grandes tendances ?*

Pierre Berthou : On peut dire que le marché a atteint une réelle maturité en 2011/2012. Le e-learning est devenu une évidence et la plupart des entreprises n'ont plus besoin qu'on leur démontre l'utilité de cet outil : il s'impose. Résultat, les volumétries s'étoffent, l'expertise s'est considérablement développée et les ambitions progressent. Les problématiques rencontrées sont de plus en plus concrètes. Il s'agit désormais surtout d'avancer dans l'intégration de ces nouvelles méthodes d'apprentissage au sein de l'entreprise.

■ *Le marché est donc plus complexe ?*

P. B. : Disons que le e-learning touche de nouvelles entreprises, notamment industrielles, alors qu'auparavant il était plutôt cantonné au secteur des services. Et il s'est aussi élargi à des entreprises de moindre taille, qui recherchent des solutions de e-learning pour former plus vite et de manière plus efficace. Le but principalement recherché est la diminution du temps de formation "présentielle" : le e-learning permet aux entreprises de l'abaisser de 30%. Enfin, il est de plus en plus en phase avec les avancées et les usages technologiques et sociaux.

■ *C'est-à-dire ?*

P. B. : Je pense à l'intégration des fonctionnalités des réseaux sociaux, au développement d'offres multimodales, multi supports. En outre, à l'ère de la mobilité, il s'agit aussi aujourd'hui de proposer des formations sur les téléphones portables (via des quizz notamment) et les tablettes : c'est ce qu'on appelle le mobile learning. Enfin, depuis deux ans, les contenus évoluent avec l'usage de plus en plus répandu des serious games.

■ *Peut-on envisager de la formation sans présentiel ?*

P. B. : Le présentiel est irremplaçable : le e-learning n'est qu'une modalité de formation, adaptée à certains contextes. C'est la raison pour laquelle nous travaillons au développement du blended learning, ou "formation mixte", où présentiel et e-learning sont complémentaires et ne peuvent se substituer l'un à l'autre.

■ *Dans quels cas, alors, le e-learning est-il indispensable?*

P. B. : La frontière entre formation et information est de plus en plus floue. Un chercheur américain, Charles

Jennings, a évalué que 80% de la formation s'effectue de manière informelle dans les entreprises. L'enjeu est donc de réussir à valoriser toute cette formation-là, qui s'effectue parfois autour de la machine à café, alors que sa nature-même réside dans le fait qu'elle n'est pas structurée : c'est ici, par exemple, que le e-learning peut utilement intervenir.

■ *Comment faire ?*

P. B. : En développant des Learning Management Systems qui permettent d'apprendre plus facilement, en structurant les échanges au sein d'une communauté. C'est pourquoi, pour développer et valoriser cette communication informelle, nous intégrons donc de plus en plus des fonctionnalités de réseaux sociaux dans les outils de formation.

■ *Quels sont les principaux freins au développement de ces nouvelles formes d'apprentissage ?*

P. B. : Les conceptions traditionnelles du temps de travail et de l'organisation du travail constituent souvent une des barrières culturelles majeures ; par exemple, un salarié doit accepter que son collègue ne réponde pas au téléphone pendant une session de formation, qui se déroule pourtant sur son "lieu de travail", pendant son "temps de travail". En matière d'intégration de fonctionnalités de réseaux sociaux dans la formation, il faut faire évoluer la vision de la frontière entre ce qui est interne et ce qui est externe à l'entreprise, tout comme celle de la collaboration. Il ne s'agit néanmoins pas d'abolir les règles et la hiérarchie, nécessaires à toute organisation : tout comme le e-learning est complémentaire de la formation présentielle, il faut trouver le bon équilibre entre le vertical et le transversal.

■ *Quels changements faut-il donc conduire au sein des entreprises pour faciliter l'acquisition et le partage des connaissances ?*

P. B. : Il faut préparer le terrain, en identifiant les leviers du changement chez un individu au sein d'une structure donnée. Il faut aussi pouvoir faire évoluer l'organisation, après avoir décliné une stratégie sur le moyen terme. Et aussi, c'est fondamental, accepter l'expérimentation : pour apprendre, il faut essayer !

En matière de partage de la connaissance et de travail dit "collaboratif", c'est aux entreprises de déterminer en amont les savoirs qui ne peuvent être partagés. Dans cette perspective, il me semble essentiel de ne pas cloisonner le travail en multipliant les strates hiérarchiques, sous peine de déresponsabiliser et démotiver les salariés. Aujourd'hui, c'est la compétence qui définit l'importance au sein d'une organisation, pas le statut ; les systèmes hiérarchiques doivent intégrer cette évolution. Pour eux, c'est un véritable défi – presque une révolution.

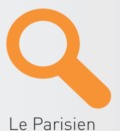
LE WEB, LIEU N°1 POUR LA RECHERCHE DE CONNAISSANCES (FÉVRIER 2012)



Le Figaro : **8,8 millions** de visiteurs uniques



Nouvel Observateur & Rue89 : **7,7 millions**

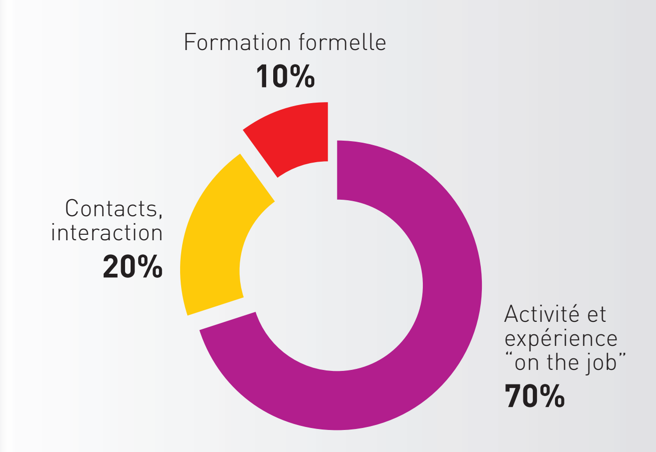


Le Parisien Aujourd'hui en France : **7,5 millions**

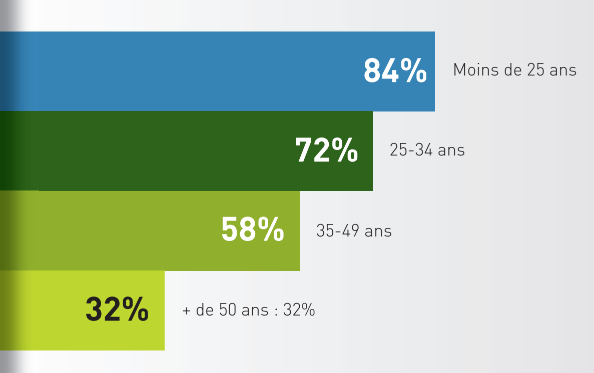


Le Monde & Huffington Post : **7,3 millions**

LE MODÈLE 70/20/10 DES CHERCHEURS DE PRINCETON SUR L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES



POURCENTAGE D'ACTIFS SOUHAITANT CHANGER DE MÉTIER UN JOUR



Source : enquête TNS Sofres du 24 au 30 janvier 2012 ; www.lemonde.fr



Diversité, selon que vous soyez...

Penser le travail par catégories d'employés n'est pas toujours bénéfique. On court souvent le risque, en utilisant trop facilement une catégorie, les "seniors", les "femmes", les "handicapés", d'induire les effets négatifs que l'on voulait écarter. Mais là encore, un changement de perception et de mentalité semble être en marche. L'approche la plus pragmatique possible possède, en ces matières, d'indéniables vertus. Reconnaître franchement les insuffisances et identifier clairement les solutions permettent d'atténuer la rigidité des catégories, le caractère obtus des concepts : exigence d'anticipation, importance des indicateurs, rôle fondamental de la formation, c'est un certain nombre d'actions que l'Atelier de l'emploi a voulu mettre en valeur pour mieux accompagner une indispensable évolution des esprits.

1. SENIORS : L'AUTRE GÉNÉRATION SACRIFIÉE ?

Pour les seniors, la situation de l'emploi n'est pas réjouissante. Certes, les mentalités évoluent dans les entreprises ; le maintien des seniors dans l'emploi s'améliore. Mais retrouver un travail après 50 ans reste un exercice très compliqué.

LES PREMIÈRES VICTIMES DU CHÔMAGE

Les seniors sont la catégorie d'âge qui a été le plus touchée par l'envolée du chômage en 2011 : 83 800 demandeurs d'emploi supplémentaires, soit une hausse de 16%. Si l'allongement de l'âge légal de départ *à* la retraite a mécaniquement gonflé ces chiffres, cette évolution n'explique pas tout : fin 2011, près de 600 000 seniors sans aucune activité pointaient au chômage.

Il existe pourtant des évolutions positives. Le maintien des seniors dans l'emploi s'est amélioré deux ans après la mise en place des "plans seniors". Le taux d'emploi des 55-64 ans progresse lentement : il s'élève aujourd'hui à 41,5 %. Mais reste 7 points en dessous de la moyenne européenne et 19 points en-dessous de celui de l'Allemagne…

PERDRE SON EMPLOI, SYNONYME D'EXCLUSION POUR UN SENIOR

Principale difficulté aujourd'hui en France : le retour à l'emploi. Pour un senior, se retrouver au chômage est, de fait, souvent synonyme d'exclusion du marché du travail : plus d'un chômeur de longue durée sur deux a plus de 55 ans. Le bilan de Sylvain Grevedon, auteur de *Papy-boom et compétitivité*, n'incite guère à l'optimisme : *"Les plus de 50 ou 55 ans qui sont sortis du marché de l'emploi ont les plus grandes peines du monde à y rentrer, sauf à disposer d'une expertise très précise dans un secteur en pénurie. Retrouver un CDI est toujours quasiment impossible. La plupart ne trouvent que des missions, des CDD, parfois de l'intérim, et cette réalité ne va pas s'arranger."*

> Il y a une génération sacrifiée de seniors pour qui il est aujourd'hui trop tard. Ce sont des seniors de demain dont il faut s'occuper dès maintenant

ENCORE UNE GÉNÉRATION SACRIFIÉE ?

Jean-Marc Coursin, Président de l'association QuinquasCitoyens, s'en indigne : *"on demande des compétences ! Mais l'entreprise ne sait pas les utiliser !"*. Pour Pierre Cavard,

Directeur des études et analyses à l'Unedic : le *"comportement spontané des employeurs est de chercher des compétences fraîches"*. Cette attitude exclut de fait les seniors, surtout dans un contexte où la formation permanente leur est difficilement accessible. Pour ceux qui sont proches de la retraite, les employeurs hésitent à investir dans la formation. *"Il y a une génération sacrifiée de seniors pour qui il est aujourd'hui trop tard. Ce sont des seniors de demain dont il faut s'occuper dès maintenant"*, estime sans ambages Sylvain Grevedon. La clé pour demain : anticiper pour développer l'employabilité et les compétences des seniors.

ANTICIPER SA "SÉNIORITÉ"

Une récente enquête TNS Sofres révélait les désirs de mobilité professionnelle des Français : les trois quarts des sondés (73%) estiment que, pour changer de métier ou de filière avant la fin de sa vie professionnelle, il faut agir avant 45 ans. Bref, pour éviter de se retrouver sur le carreau passé 50 ans, il faudrait anticiper sa "séniorité". On peut s'appuyer, comme le suggère Sylvain Grevedon, sur les entretiens de deuxième partie de carrière : *"L'entretien de deuxième partie de carrière, pour les plus de 45 ans, est largement plébiscité par les entreprises. C'est l'un des outils les plus faciles à mettre en place, notamment quand l'employeur dispose déjà de procédures d'évaluation annuelle."*
Un outil complémentaire pourrait aider les seniors à effectuer les bons choix de formation. Il s'agit de la GPEC territoriale. Une nécessité selon Brigitte Ustal-Piriou (Présidente de la commission intergénérationnelle et gestion des âges de l'ANDRH), car *"il n'y a pas forcément d'adéquation entre les formations suivies par les seniors et les besoins des entreprises."* Elle prône *"une gestion prévisionnelles des emplois et compétences territoriale, qui permettrait de cibler les besoins des PME et TPE"*.
Ainsi, pour les seniors comme pour les autres catégories de salariés, l'anticipation dans une approche territoriale et partenariale est la clé du succès.

LE RATIO +65 ANS / 20-64 ANS EN FRANCE

	2000	2020	2050
+ 65 ans / 20-64 ans	27%	35%	50%

20-64 ans · + 65 ans

Source : CNAV

ÂGE MOYEN DE DÉPART À LA RETRAITE EN FRANCE

1960	66 ans
1975	62 ans
1990	59,5 ans
2012	61,5 ans

Source : CNAV, SESI, Insee

TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION DES 50-54 ANS SELON LA CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

Source : enquête emplois Insee

Ouvriers	Employés	Professions intermédiaires	Cadres
15%	32%	48%	56%

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Sylvain Grevedon, "*Hubert L'Hoste, Papy-boom et productivité. Les nouveaux enjeux de l'entreprise*",** 2004.

2. MIXITÉ :
PEUT (BEAUCOUP) MIEUX FAIRE

Plus de 90 % des grandes entreprises européennes ont mis en place des programmes pour améliorer la représentation des femmes au sein de leurs instances dirigeantes. Malgré cela, l'OCDE rappelle régulièrement que les femmes n'occupent que 10% des sièges des conseils d'administration des grandes entreprises et que d'importants écarts de rémunérations persistent.
La France, avec 8 % de femmes dans les comités de direction et 20% dans les conseils d'administration, ne sort pas du lot. Cette sous-représentation est particulièrement choquante dans un pays où les femmes représentent 56% des diplômés du supérieur.

> Le manque de talents féminins se diffuse à tous les niveaux du management

MIXITÉ RIME AVEC PERFORMANCE

Si la situation est difficile à accepter, ce n'est pas seulement pour des raisons de justice sociale ou d'éthique. C'est aussi parce que la performance des entreprises s'en trouve affectée. D'une part, à l'heure d'une pénurie croissante sur de nombreux profils, pays et organisations se privent de nombreux talents et compétences ; d'autre part, comme l'étude Women Matter de McKinsey, une référence en la matière, le démontre, une meilleure représentation des femmes dans les instances de direction développe la performance financière (c'est d'ailleurs le cas de la diversité en général). En outre, cette mixité améliore significativement l'efficacité de l'organisation et le bien-être des salariés.
Le rapport de McKinsey identifie trois points de blocage dans les entreprises : l'environnement législatif (un point sur lequel la France est en bonne position), tout d'abord ; les femmes elles-mêmes, ensuite, qui réfrènent leurs ambitions au fur et à mesure de l'avancée de leurs carrières ; l'action des entreprises, enfin – un point particulièrement crucial en France – sur lequel l'étude Women Matter se focalise.

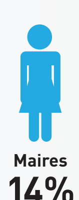
PRENDRE CONSCIENCE DES ENJEUX NE SUFFIT PAS

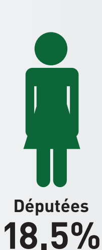
Les entreprises ont pris conscience des enjeux : plus d'une entreprise européenne sur deux (53%) a fait de la mixité une de ses dix priorités stratégiques. Dans 90% des cas, les dirigeants sont réellement impliqués. Au-delà de cette prise de conscience, les actions entreprises sont ambitieuses : 80% des entreprises ont mis en place plus de la moitié des actions préconisées par McKinsey. Toutefois, c'est au niveau des résultats que le bât blesse : les progrès sont faibles, le manque de talents féminins reste criant à tous les niveaux du management.

ENGAGEMENT DU DIRIGEANT, ÉVALUATION ET CULTURE : LES FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

16% des entreprises obtiennent pourtant des résultats, avec plus de 20% de femmes aux niveaux N-1 et N-2. Quels sont les éléments déterminants de leur réussite ? En premier lieu, l'engagement du PDG est crucial. Les entreprises qui ont mis en place des méthodes efficaces sont celles où le PDG était le plus impliqué, comme sponsor personnel de femmes de son entreprise par exemple. La mise en place d'indicateurs est aussi indispensable. Un fait édifiant : sur 235 grands groupes, la moitié n'était pas capable de fournir les données de la mixité de leurs dirigeants au début de l'enquête. Or il est important que des repères précis soient fournis par une évaluation régulière et rigoureuse.
L'évolution des mentalités et de la culture dans l'entreprise enfin est décisive : comment faire évoluer les choses quand les managers n'osent pas évaluer les femmes de la même manière que les hommes, souvent par crainte de les froisser ? Voilà pourquoi McKinsey souligne qu'au-delà des actions volontaristes, un changement des mentalités s'impose pour instaurer un management enfin capable de promouvoir concrètement la mixité.

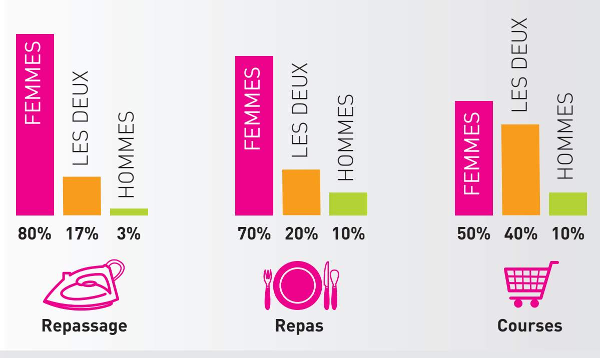
LA PART DES FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ POLITIQUE


Maires
14%


Députées
18,5%


Sénatrices
22%

RÉPARTITION DES TÂCHES MÉNAGÈRES AU SEIN DES COUPLES



L'ACCÈS À LA FORMATION DES FEMMES ET DES HOMMES SELON LA CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE



CADRES
Hommes : **64%**
Femmes : **57%**

PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES
Hommes : **49%**
Femmes : **47%**

EMPLOYÉS
Hommes : **64%**
Femmes : **57%**

OUVRIERS
Hommes : **25%**
Femmes : **11%**

POUR EN SAVOIR PLUS

> ***"McKinsey Company, Making the Breakthrough",*** Women matter 2012.

> **Le "navigateur de la parité" (Gender Browser),** nouvel instrument de mesure mis en place par l'OCDE, utilisable en ligne sur www.oecd.org/parite

3. INÉGALITÉS HOMMES-FEMMES : LES CHOIX DE CARRIÈRES ET DE FILIÈRES EN QUESTION

Au chapitre des bonnes nouvelles, le baromètre 2012 de Capitalcom indique que le nombre d'entreprises fixant des objectifs chiffrés en matière de mixité a doublé et que la part des femmes dans les comités exécutifs a progressé de près de 25% en 5 ans !
Mais la liste des progrès à réaliser est plus longue encore : ce même baromètre souligne qu'il y a seulement 15 % de femmes dans le tout premier cercle des instances dirigeantes ; selon l'INSEE, dans le secteur privé français, les femmes gagnent en moyenne 20% de moins que les hommes. C'est en Allemagne – pays pourtant dirigé par une femme – que l'on trouve les plus importantes disparités de salaires. Pire : les écarts de rémunération des dirigeants selon leur sexe se sont accentués partout en Europe. De manière peut-être un peu surprenante, les écarts sont moins marqués en Italie, pourtant souvent présentée comme un pays "machiste".

UN EFFET SECTEUR

Une étude du cabinet Mercer tente d'expliquer le phénomène. Parmi les cadres supérieurs, les femmes seraient surreprésentées dans des fonctions traditionnellement moins rémunérées : fonctions support, RH et communication notamment. Cette hypothèse semble se vérifier en France, où l'on constate que l'accroissement des écarts de rémunération des dirigeants est concomitant de la baisse du nombre d'ingénieurs femmes ces dernières années.
Cette tendance n'est pas propre à la France : aux Etats-Unis, la proportion de femmes parmi les ingénieurs est passée de 20,4 % à 18,1 % entre 2003 et 2007.

Il s'agit d'un constat inquiétant et surprenant car la pénurie d'ingénieurs est dénoncée par bon nombre d'entreprises et d'institutions depuis quelques années. En 2011, les ingénieurs sont ainsi le 4ème profil que les employeurs ont le plus de mal à trouver en France.
Même constat dans le secteur de l'informatique, où le Syntec s'alarme régulièrement d'une "pénurie de talents féminins". Au début des années 1980, l'informatique était le domaine le plus féminisé des écoles d'ingénieurs et, il y a dix ans seulement, les écoles spécialisées comptaient entre 30 et 40% de femmes dans leurs promotions. Les temps ont changé : les femmes représentent désormais moins de 10% des étudiants dans les écoles d'informatique. L'informatique constituerait même la seule discipline scientifique à avoir enregistré une très forte chute de la proportion de jeunes femmes selon la spécialiste de la question Isabelle Collet. Dans sa dernière édition, l'étude Mutationnelles révèle que : *"la filière des*

> L'accroissement des écarts de rémunération est concomitant de la baisse du nombre d'ingénieurs femmes ces dernières années

Services et Technologies de l'Information et de la Communication, bien qu'étant parmi les plus porteuses en termes d'emplois, attire moins de candidates qu'il y a trois ans : -5% d'effectifs de femmes formés entre 2007 et 2010."

LE POIDS DES REPRÉSENTATIONS

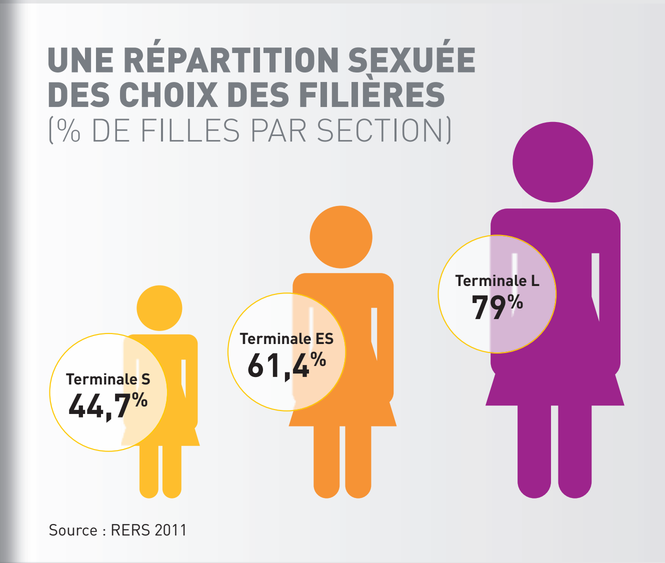
Pour faire face à cette pénurie, former davantage d'ingénieurs femmes semble une solution évidente. Mais comment résoudre concrètement le déficit de "vocations" chez les femmes ? En réalité c'est avant tout au niveau de l'attractivité, de l'image des métiers qu'il faudrait agir pour former plus de femmes ingénieurs.
Comment expliquer par exemple une si faible attractivité des métiers informatiques pour les jeunes femmes ? Il ne semble y avoir aucune raison imputable aux métiers informatiques en eux-mêmes, ou à leurs conditions d'exercice. Dans des pays asiatiques comme la Malaisie, en effet, les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les écoles et les fonctions informatiques !
Ce sous-effectif féminin chronique est avant tout lié à l'image du secteur. Dans sa thèse sur la masculinisation des études d'informatique intitulée *"Savoir, pouvoir et genre"*, Isabelle Collet montre ce rôle primordial des représentations. Pour inverser la tendance, il serait donc *"déterminant de mieux faire connaître les métiers des TIC à toutes les étapes de l'orientation scolaire"*. Dans un billet de son blog, Françoise Gri, Présidente de ManpowerGroup France et Europe du Sud et ex-PDG d'IBM France, va dans le même sens : *"Bien souvent, je trouve que les termes utilisés pour décrire cette branche, la variété, l'évolution et la richesse de ses métiers sont restrictifs, étroits, abscons. Bref, pas attrayants, pas vendeurs et surtout ne reflétant pas la réalité des enjeux de ces métiers."*
Ainsi, une meilleure information en amont sur les opportunités de métier et d'emploi paraît cruciale. Voilà pourquoi c'est sur le terrain de l'image et de l'information que les acteurs du secteur numérique ont décidé d'agir et initié des campagnes de promotion des métiers de l'informatique et de l'ingénierie auprès des lycéennes et de leurs parents. Parmi les plus marquantes, citons :

- Le site **Tu seras ingénieure, ma fille** (www.tuserasingenieure.com)
- Le site **Mademoiselle fait Centrale** (www.mademoisellefaitcentrale.com)
- Le concours **Science Factor** (www.facebook.com/sciencefactor)
- Le club des lycées de **Elles bougent** (www.ellesbougent.com/club)
- Le site **Les industries technologiques** (www.lesindustriestechnologiques.fr)

TAUX DE RÉUSSITE AU BACCALAURÉAT AU SEIN D'UNE GÉNÉRATION EN FRANCE



UNE RÉPARTITION SEXUÉE DES CHOIX DES FILIÈRES
(% DE FILLES PAR SECTION)



LA LENTE OUVERTURE DES ÉCOLES D'INGÉNIEURS AUX FILLES. LE CAS DE POLYTECHNIQUE

1794 Fondation de l'Ecole Polytechnique

1972 Ouverture aux filles

2011 19% des effectifs reçus sur concours sont des femmes

4. HANDICAP : LA QUALIFICATION AU CŒUR DES DIFFICULTÉS

Malgré les efforts des entreprises et une perception du handicap qui s'améliore, la situation reste critique. En cause, des qualifications inadaptées, chez les jeunes comme chez les moins jeunes..

Toutefois, il s'agit d'une progression en trompe l'œil, issue pour une bonne moitié d'une modification du décompte des bénéficiaires. À champ constant, la réalité est celle d'une régression (de 0,1 point) par rapport à 2008.

ACCÈS À L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES : UNE "PROGRESSION EN TROMPE-L'ŒIL"

"Le chômage des personnes handicapées a augmenté deux fois plus vite que celui de l'ensemble de la population en 2010 (+ 11%)", s'inquiétait le dernier rapport annuel de l'Association nationale pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).
Par ailleurs, plus de la moitié (53%) des personnes handicapées en situation de chômage sont inscrites à Pôle emploi depuis plus d'un an et près d'un tiers (30%) le sont depuis plus de deux ans. Au total, un demandeur d'emploi handicapé est en moyenne inscrit pendant 21 mois à Pôle emploi, contre 14 mois pour l'ensemble des demandeurs d'emploi.
D'autres statistiques nous portent à plus d'optimisme. Ainsi, le nombre d'établissements employant directement au moins un travailleur handicapé n'a cessé de croître depuis l'entrée en vigueur de la loi du 11 février 2005. Il a même fortement augmenté en 2009, pour atteindre 65 % des établissements de 20 salariés ou plus (parfois même 95% dans les grandes structures).

> Les demandeurs d'emploi handicapés sont mal orientés et privilégient des métiers à forte concurrence

UN CADRE NORMATIF DE PLUS EN PLUS STRICT ET UNE PERCEPTION DU HANDICAP QUI S'AMÉLIORE

Depuis 1987, les entreprises de plus de 20 salariés sont tenues à une obligation d'emploi d'au moins 6 % de personnes handicapées. La loi handicap du 11 février 2005 réaffirme cette obligation et l'étend à de nouvelles catégories de personnes handicapées. Si elle mise prioritairement sur des mécanismes incitatifs, elle a aussi renforcé les sanctions financières. Au-delà des normes, la loi a contribué à faire évoluer les esprits. Agnès Caron, responsable du dispositif handicap au sein du Centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ), souligne ainsi que la perception du handicap s'améliore : les missions handicap se multiplient au sein des entreprises, dans tous les secteurs d'activité, et celles-ci *"renforcent leur politique d'intégration et de maintien des travailleurs handicapés"*. Bref, les salariés sont de mieux en mieux sensibilisés à la question du handicap : 1/3 déclare avoir changé de regard sur le handicap au cours des trois dernières années, selon un baromètre récent réalisé par l'IFOP pour Handi-partage.

LE PROBLÈME DE FOND : UNE QUALIFICATION INSUFFISANTE

Alors, pourquoi l'accès à l'emploi des personnes handicapées évolue-t-il de façon si insuffisante? Marc Landré, journaliste au *Figaro*, indique que *"la reprise d'un emploi*

peut parfois être lourde (en frais et en organisation). Conséquence : il peut ne pas être rentable pour une personne handicapée de travailler".

Plus fondamentablement encore, les acteurs et les experts s'accordent sur le caractère crucial de l'inadéquation des compétences par rapport aux besoins des employeurs.

Plusieurs responsables interrogés récemment par *L'Etudiant* estiment que le faible taux d'emploi des personnes handicapées est lié à la pénurie de candidats qualifiés sur le marché du travail : *"les entreprises s'arrachent les jeunes en situation de handicap"*, à tel point que la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) a dû rappeler dans une délibération de juin 2010, que la discrimination positive était interdite.

Selon l'Agefiph, les demandeurs d'emploi handicapés, dont plus d'un tiers (37%) sont âgés de 50 ans et plus, sont mal orientés et privilégient, dans leurs recherches, *"des métiers à forte concurrence, dans lesquels ils présentent des déficits importants en termes de niveau de formation et de qualification"*. Les travailleurs handicapés âgés, dont le handicap est généralement apparu au cours de la vie professionnelle (85 % des travailleurs handicapés ne le sont pas depuis l'enfance, mais à la suite d'un accident du travail ou d'un accident de la vie), devraient donc être aidés à se réorienter et à se former vers des métiers en tension compatibles avec leur handicap.

Pour les plus jeunes, Agnès Caron pointe les dysfonctionnements du système éducatif : *"Les jeunes handicapés ont en général un niveau de formation plus faible que les jeunes valides. En effet, comme leur parcours scolaire est plus ardu, ils en sortent la plupart du temps avec un niveau de qualification inférieur à la moyenne. Ce qui représente un frein considérable à leur insertion professionnelle. 80% des demandeurs d'emploi handicapés sont de niveau V (CAP) alors que les entreprises recherchent des profils de niveau bac +2."*

De nombreux chantiers ont été lancés entre 2008 et 2010, le nombre de contrats d'alternance ayant fait l'objet d'une prime versée par l'Agefiph a augmenté de près de 70% ; le nombre d'étudiants handicapés dans le supérieur a doublé, selon une étude de l'INSEE : ils sont aujourd'hui 10 500, et ce nombre devrait encore augmenter avec une scolarisation "en milieu ordinaire" qui ne cesse de progresser.

Au-delà des compétences et de la qualification, l'accessibilité des lieux de travail pose également problème. Face aux coûts qu'elle peut représenter, dans les PME notamment, surtout en période de crise, le développement du télétravail pourrait soutenir une amélioration de l'emploi des personnes handicapées. Espérons que son insertion au mois d'avril 2012 dans le Code du travail accélère l'employabilité de ces populations fragiles.

HANDICAP : LES CHIFFRES-CLÉS



sera en situation de handicap au cours de sa vie

12% des handicaps le sont de naissance

50% des handicaps surviennent après 40 ans

LES CHIFFRES DU HANDICAP EN ENTREPRISE

12,6 % de la population active déclare un handicap

3,9 % des handicaps sont officiellement reconnus

14 % des entreprises dépassent le quota de 6%

LE HANDICAP EN ENTREPRISE : IDÉES FAUSSES

80% DES HANDICAPS SONT INVISIBLES

90% DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS N'ONT PAS BESOIN D'AMÉNAGEMENT SPÉCIFIQUE

Source : www.crth.org

POUR EN SAVOIR PLUS

> **Dr. Vincent Bonniol, *"Handicap et entreprise : la réglementation"*,** article en ligne sur www.travaillersante.fr

> **Ministère de la santé et des solidarités, *"Loi handicap. Le guide de la loi"*,** avril 2006.

> **AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées).** Rapport d'activité 2010, publié en 2011.

> **Ministère du Travail, DARES, *"L'emploi de travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé"*,** bilan de l'année 2009, Dares analyses, n°81, novembre 2011.

> **Lucile Chevalier, *"Les meilleures pratiques étrangères d'intégration des salariés handicapés"*,** 20 octobre 2011, article en ligne sur www.emploi-pro.fr



Des jeunesses

On utilisait autrefois volontiers un singulier collectif, “la jeunesse”, ou un pluriel en réalité tout aussi réducteur et simpliste : “les jeunes”. Aujourd’hui, l’histoire des jeunes ne se rapporte plus ni à un idéal collectif ni à des trajectoires strictement individuelles, atomisées, mais se diffracte en plusieurs histoires, dont certaines sont moins heureuses que d’autres. Parmi ces jeunesses, figure celle des perdants du système éducatif, qui souffre beaucoup plus que les autres des conséquences négatives de la crise, et qui constitue une portion non négligeable de ceux qui se retrouvent sans emplois. C’est pour elle qu’une formation adaptée, à l’écart des circuits normaux de sélection, doit être revalorisée. C’est aussi pour elle que des politiques de l’emploi doivent être redéfinies. La jeunesse mérite ces efforts. C’est une exigence sociale, civique et économique : c’est dans la jeunesse que naissent les talents, inépuisablement.

1. LE NOUVEAU PÉRIL JEUNE : ENTRE PESSIMISME ET MALAISE

De nos jours, le "péril jeune" ne s'incarne plus, comme dans le film de Cédric Klapisch, dans une génération insouciante et rebelle, prête à ébranler les pouvoirs établis. Aujourd'hui, le "péril jeune" pourrait provenir de préoccupations beaucoup plus sérieuses, liées à la situation économique et sociale. Le pessimisme et le malaise chez les jeunes est patent : ils peinent à imaginer un avenir meilleur. En première ligne : la jeunesse non-diplômée, qui, après avoir été exclue d'un système éducatif fondé sur la sélection, souffre davantage de la précarité sur le marché du travail et pâtit en premier des conséquences de la crise.

> De plus en plus de jeunes ne sont ni en emploi, ni en formation, ni à l'école. Où sont-ils alors ?

L'INACTIVITÉ DES JEUNES : DES CONSÉQUENCES DURABLES SUR LEUR AVENIR

Dans tous les pays, on assiste chez les jeunes à une forte augmentation du chômage de longue durée et, surtout, de l'inactivité : de plus en plus de jeunes ne sont ni en emploi, ni en formation, ni à l'école : ce sont les "NEET" (pour "not in education, employment or training"). Telle est la conclusion générale – et pessimiste – d'une étude internationale publiée par l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES). Cette tendance est très grave selon le Directeur général de cet Institut, Frédéric Lerais : *"nous savons que ces situations marquent les trajectoires : elles auront des conséquences durables sur l'avenir"*. C'est ce que les économistes appellent l'*"effet de génération"*, ou l'*"effet de scarification"*: votre date d'entrée sur le marché du travail marque très durablement votre carrière.

La crise amplifie les tendances propres à chaque pays en matière d'emploi : on retrouve ainsi un fort contraste entre les modèles méditerranéen et nordique. Dans des pays déjà fortement touchés par le chômage des jeunes, les taux explosent : en Espagne, par exemple, le chômage des 15-25 ans atteint près de 50% début 2012.

Une tendance forte, commune à tous les pays les plus affectés : les jeunes les moins qualifiés sont les premières victimes de la conjoncture et connaissent des épisodes de chômage dont la durée s'allonge.

En France notamment, l'impact particulièrement fort de la récession sur les jeunes hommes peu qualifiés s'explique par leur surreprésentation dans les emplois temporaires de la construction et de l'industrie. Quant aux jeunes femmes, elles pourraient subir les contre-coups des efforts budgétaires, notamment dans les emplois publics ou para-publics.

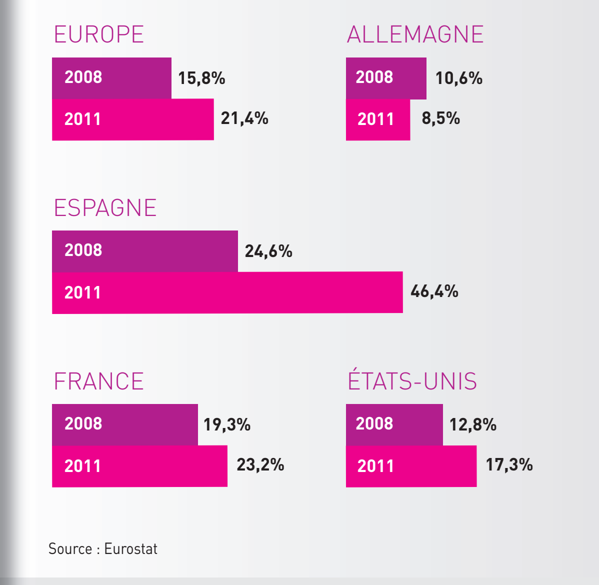
LE DIPLÔME N'EST PLUS UN REMPART PARTOUT

Si le chômage touche avant tout les moins qualifiés, les diplômés ne sont désormais plus à l'abri. Le diplôme continue bien à jouer son rôle de rempart contre le chômage dans la plupart des pays, mais souvent au prix d'un certain "déclassement". L'étude de l'IRES montre ainsi qu'en Espagne, en Italie, en Grèce ou au Portugal, les diplômés *"occupent des postes souvent médiocres et précaires"*. Ce phénomène est aussi à l'œuvre au Maghreb.

DES JEUNES SANS FILET DE SÉCURITÉ

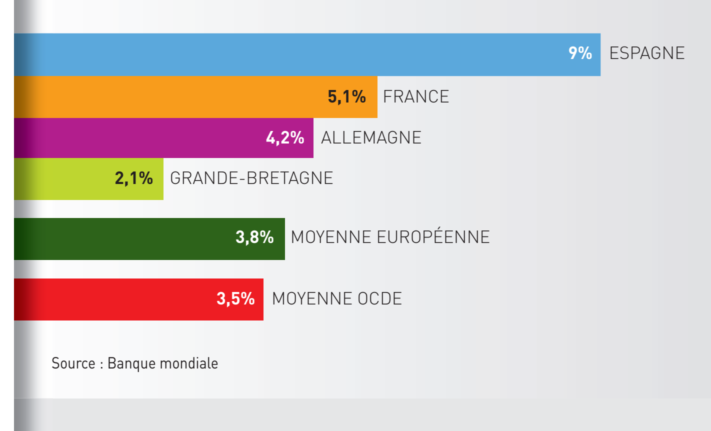
L'IRES relève aussi un phénomène inquiétant : plus exposés aux formes d'emplois les moins sûres, les jeunes bénéficient pourtant peu des politiques d'emploi protectrices. Même au Danemark, pourtant une référence en matière de "flexisécurité", le nombre de places proposées en stage ou en apprentissage se réduit, et la transition études/emploi est plus difficile qu'avant. Dans beaucoup de pays, notamment dans le Sud de l'Europe, la faiblesse des mécanismes de protection sociale en direction des jeunes donne un rôle démesuré à la solidarité familiale. Or, statistiquement, les jeunes les moins diplômés, les plus exposés au chômage ont souvent affronté des situations familiales difficiles (cas des familles monoparentales notamment). Beaucoup de jeunes ne disposent donc d'aucun filet de sécurité.
Une situation qui pourrait bien se révéler, très prochainement, explosive.

ÉVOLUTION DU TAUX DE CHÔMAGE CHEZ LES MOINS DE 25 ANS (2008 → 2011)



Source : Eurostat

PROPORTION DE CHÔMEURS ADULTES DIPLÔMÉS DU SUPÉRIEUR



Source : Banque mondiale

POUR EN SAVOIR PLUS

- **United Nations, Youth employment : *"Youth perspectives on the pursuit of décent work in changing times"*,** World Youth Report 2012.
- ***"Les jeunes dans la crise"*,** numéro spécial de la Chronique internationale de l'IRES, n°133, novembre 2011, disponible en ligne sur www.ires-fr.org

2. PASSE TON BAC PRO D'ABORD !

C*'est honteux de dormir jusqu'à midi, Papa il travaille. De notre temps on n'aurait jamais fait ça. Jamais !*, lançait la mère dans *Passe ton bac d'abord* (Maurice Pialat, 1978) à ses enfants oisifs, sans motivation et sans perspectives, dans une région de Lens dévastée par le chômage. La situation, depuis, n'a pas vraiment changé. Elle aurait plutôt eu tendance à s'aggraver. Plus que jamais, il faut passer son bac. Et sa licence.

L'insertion des jeunes issus des cursus professionnels est plus aisée que celle des diplômés de l'enseignement général. Qui le sait ? Qui le dit ?

SANS DIPLÔME, T'AS PLUS RIEN

Ils sont entre 120 et 150 000 "décrocheurs" qui, chaque année, quittent l'école sans le moindre diplôme. Ceux-là risquent une grosse galère : 3 ans après avoir quitté l'école, moins d'un sur deux aura un emploi, nous apprend l'enquête Génération 2007 du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq). Chaque année, les nouveaux "galériens" représentent près d'un jeune sur six… À tous âges de la vie, le taux de chômage des non-diplômés est près de trois fois supérieur à celui des diplômés d'études supérieures. Mais ce qui est encore plus alarmant, c'est l'aggravation de cette différence depuis le début de la crise. Le Céreq affirme ainsi, chiffres à l'appui, que le diplôme est un atout gagnant : *"[les non diplômés] sont les plus exposés à la précarité et au chômage, d'autant plus en période de crise. Pour les diplômés du supérieur, les effets de la crise sont moindres."* En d'autres termes : les plus fragiles ont été fragilisés, les autres sont relativement protégés. Trois ans après leur sortie du système scolaire, moins de la moitié des non diplômés, plus des 2/3 des diplômés du secondaire et plus des 4/5ème de ceux du supérieur ont un emploi : il n'y a pas photo, le jeu du diplôme en vaut la chandelle.

NE PAS CONFONDRE QUANTITÉ ET QUALITÉ

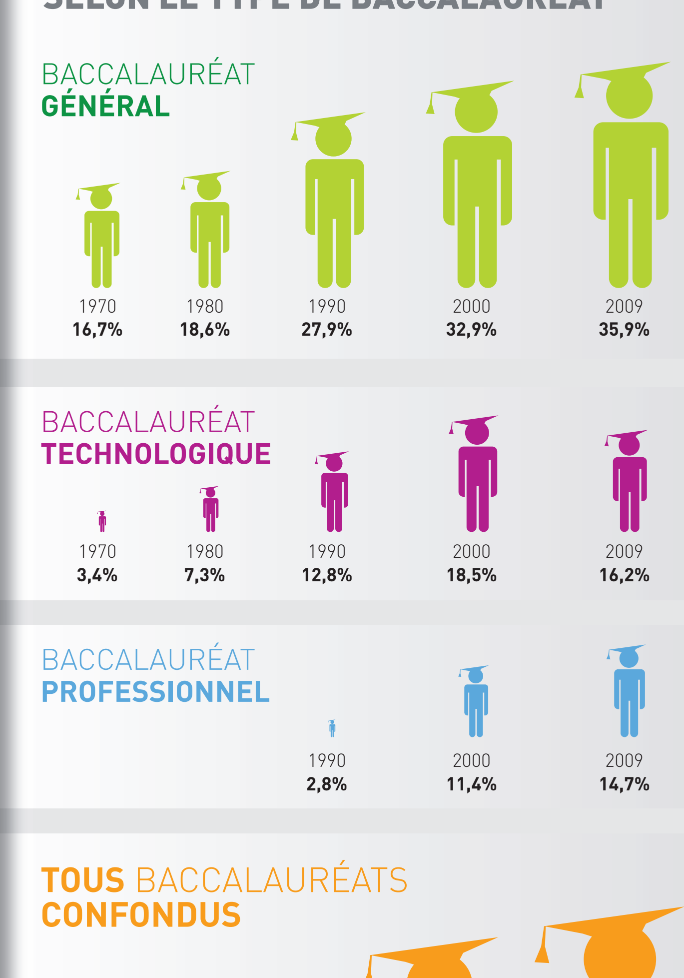
Plus le diplôme est élevé moins le risque de chômage est grand. On le savait, la crise a renforcé cette évidence. Mais qu'est-ce qu'un "diplôme élevé", au juste ? Dans nos mentalités françaises, la hiérarchie des diplômes est double, voire triple : tout en haut, les diplômes longs des grandes écoles ; plus bas, les diplômes généraux de l'université ; puis viennent les BTS, les IUT, bref, les formations techniques, celles qui ne requièrent pas une aussi grande "capacité d'abstraction". Idem au niveau du bac : bac général > bac techno > bac pro. Pourtant, l'enquête Générations 2007 montre que parmi les diplômés de l'enseignement supérieur, l'insertion des jeunes issus des cursus professionnels est plus aisée que celle des diplômés de l'enseignement

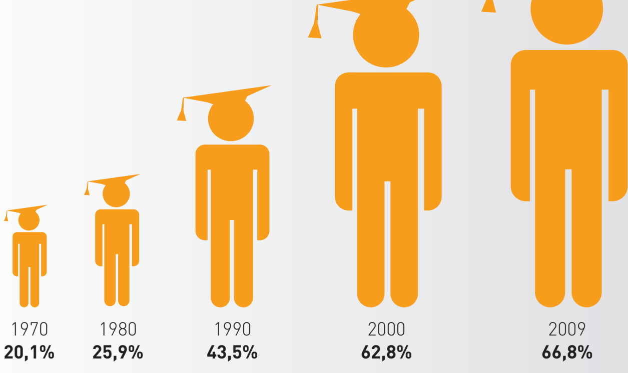
général. Pour *décrocher un job*, mieux vaut avoir un Bac pro qu'un Bac général : ¾ des titulaires du premier ont un emploi trois ans après leur sortie du système éducatif, contre à peine plus d'un titulaire du bac général sur 2 (55%). Surtout, la comparaison est largement à l'avantage de la filière professionnelle au niveau de la licence. Trois années après leur sortie du système scolaire, les titulaires d'une licence pro sont, certes, moins souvent cadres que les diplômés de licence général, mais ils sont plus souvent *en emploi* que les diplômés de licence générale (88% contre 75%), moins souvent au chômage, plus souvent stabilisés sur le marché du travail (80% en emploi à durée indéterminée, contre 70%) et mieux rémunérés (+ 200 euros de salaire net moyen).
À méditer lors des choix d'orientation...

APPRENTISSAGE : LE MÉPRIS FRANCAIS

Bac généraliste, Bac pro : les stéréotypes sociaux sont puissants et les mentalités évoluent lentement. En mai 2012, Stéphane Haar, Président national de la JOC (Jeunesse ouvrière chrétienne), présente les résultats d'une enquête qui révèle la vision que les jeunes eux-mêmes ont de l'apprentissage en France et de sa perception dans notre société. Cette étude montre que *"les campagnes de publicité ne suffiront pas à changer l'image de l'apprentissage"*, et que malheureusement, aux yeux des jeunes, *"l'apprentissage reste une voie de seconde zone"* : près d'un tiers considère que l'apprentissage reste une filière réservée aux élèves qui *"n'ont pas les moyens de suivre une formation générale"*. Et près de sept sur dix estiment que les apprentis ne sont ni entendus ni respectés dans la société. Une perception tristement révélatrice, qui contraste nettement avec celle qui prévaut en Allemagne, le pays champion européen de l'apprentissage, où 60 % des entreprises ont recours à l'alternance contre 32 % en France ou 30% au Royaume-Uni. Conséquence : tandis que partout en Europe, la jeunesse paie le prix le plus élevé à la crise, le taux de chômage des jeunes Allemands est strictement identique à celui de la population dans son ensemble.
Les conséquences de la persistance du mépris français pour l'apprentissage sont lourdes : parmi les jeunes intéressés par ce type de formation, plus de la moitié abandonne. Première cause de résignation : la grande difficulté à trouver une entreprise. Un jeune sur cinq a renoncé à l'apprentissage en raison de l'impossibilité de trouver un patron. L'apprentissage reste donc perçu par notre jeunesse comme un parcours du combattant et non comme un tremplin vers l'emploi.

PROPORTION DE BACHELIERS DANS UNE GÉNÉRATION SELON LE TYPE DE BACCALAURÉAT





POUR EN SAVOIR PLUS

> **Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), *"Génération 2007"*,** enquête 2010 sur l'insertion des jeunes sortis de formation initiale en 2006-2007.

> **Rachid Bouhia, Manon Garrouste, Alexandre Lebrère, Layla Ricroch et Thibaut de Saint Pol, *"Être sans diplôme aujourd'hui en France : quelles caractéristiques, quel parcours et quel destin ?"*,** INSEE, Économie et statistique, n°443, 2011.

3. TO BE IN OR TO BE OUT THAT IS THE QUESTION

UNE MACHINE À TRIER LA JEUNESSE

La jeunesse française est coupée en deux : certains s'en sortent, d'autres non. Cette césure est le résultat d'un système social élitiste, au sein duquel l'école et le marché du travail servent de *"machines à trier"*. Les conséquences sont dramatiques pour une partie de la jeunesse : les plus faibles sont implacablement éliminés, tout en étant pratiquement exclus des aides sociales jusqu'à vingt-cinq ans. Mis à l'écart d'une société "à statut", le sentiment d'injustice qui les anime les écarte des fondements de la démocratie. Telle est la thèse fondamentale de l'ouvrage de Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo, André Zylberberg et Olivier Galland, *La Machine à trier*, paru en octobre 2011 dans la collection Fondation ManpowerGroup aux éditions Eyrolles. Ces auteurs décortiquent ces mécanismes de sélection et d'exclusion, aussi bien à l'école que sur le marché du travail. Ce dernier, particulièrement injuste, se caractériserait selon eux par une forte division entre insiders et outsiders. Il ne ferait que reproduire et amplifier les inégalités créées par le système scolaire.

DES POLITIQUES D'EMPLOI CONTRE-PRODUCTIVES

Quatre raisons expliqueraient, selon les auteurs, l'échec du marché du travail et du système de formation français à résorber les inégalités produites par le système scolaire : un droit du travail qui crée des effets de seuil inefficaces et injustes entre les CDI et les formes atypiques de contrat (CDD, intérim, contrats aidés) ; des politiques d'emploi qui privilégient un "traitement social" du chômage des jeunes, inefficace sur le plan économique : ainsi les nombreux emplois aidés dans la fonction publique se révèlent-ils particulièrement inefficaces pour connecter les jeunes au marché du travail. Troisième raison : une politique de formation professionnelle en faillite, à l'exception de l'alternance, et qui bénéficie de surcroît rarement aux jeunes en ayant le plus besoin ; et enfin, la faiblesse de l'accompagnement des jeunes sans qualification.



Voici une sélection des bonnes feuilles du chapitre 8 de *La Machine à trier*, intitulé *"Marché du travail : le tremplin ou la précarité"*.

EMPLOIS STABLES, EMPLOIS INSTABLES : UNE COUPURE INEFFICACE ET INJUSTE

"La coupure du marché du travail entre des emplois à durée déterminée et des emplois stables ne touche pas que les jeunes. Elle frappe tous ceux qui entrent sur le marché du travail… et qui sont majoritairement des jeunes. En d'autres termes, l'instabilité sur le marché du travail n'est pas une question d'âge, mais une question d'ancienneté sur ce marché. Or les jeunes ont de facto moins d'ancienneté que les autres. Cependant, en France, cette coupure du marché du travail touche les jeunes plus qu'ailleurs. En 2009, la fréquence des emplois à durée déterminée y était cinq fois plus importante pour les jeunes que pour les adultes.
(…) Historiquement, le développement du recours aux CDD s'est accompagné en France d'une montée du taux de chômage des jeunes, qui culmine aujourd'hui aux alentours de 24 %. (…) Les raisons pour lesquelles les

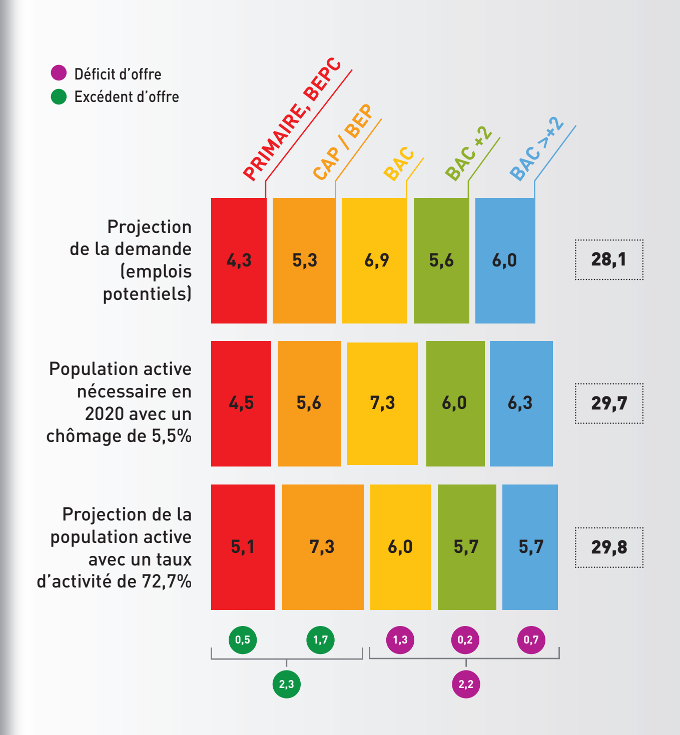
systèmes fondés sur une séparation stricte entre emplois stables et emplois à durée déterminée engendrent autant de chômage, sont aujourd'hui bien identifiées : en substance, les emplois stables s'y avèrent "trop" stables et les emplois instables "trop" instables ! (...)
En plus d'être inefficace, ce système est aussi particulièrement injuste, puisqu'il apparaît que les CDD sont un tremplin vers l'emploi stable, surtout pour les plus qualifiés. Une autre source de difficulté provient aussi du fait qu'il est difficile de trouver un logement ou d'obtenir un crédit immobilier lorsqu'on est en CDD, la priorité allant toujours aux titulaires d'un CDI. (...)"

LES CONTRATS AIDÉS NE SONT PAS LA SOLUTION MAGIQUE

"En France, le coût du travail au niveau du salaire minimum est parmi les plus élevés des pays de l'OCDE. Cette situation ne présenterait pas de difficultés si nous n'avions en parallèle autant de personnes sans qualification, ni expérience professionnelle. Or, une part importante des jeunes fait partie de ces personnes. Un salaire minimum élevé limite ainsi leurs chances d'insertion.
Si l'impact du salaire minimum sur l'emploi en général continue à faire l'objet de débats parmi les économistes, son impact sur l'emploi des jeunes, en France, mais aussi à l'étranger, est bien établi. C'est la raison pour laquelle, dans de nombreux pays, le salaire minimum qui s'applique aux jeunes est fréquemment inférieur à celui qui s'applique aux adultes. Sauf dans des circonstances très limitées, la France n'a pas suivi cette voie et a ouvert d'autres options pour "contourner" le salaire minimum lors de l'embauche d'un jeune.
(...) Plutôt que de se focaliser sur des créations d'emplois dans le secteur public, qui creusent les déficits et offrent peu de perspectives à leurs bénéficiaires, il est préférable de favoriser l'embauche des jeunes dans le secteur privé par une baisse du coût de leur travail."

OFFRE ET DEMANDE DE TRAVAIL EN 2020

EN MILLIONS



Note : Chiffres arrondis.

Source : Global Insight ; INSEE ; analyse de l'International Institute for Applied Systems ; analyse du McKinsey Global Institute

Des réactions ?
Des commentaires ?
Des analyses ?

Travaillons ensemble
au décryptage des mutations
de l'emploi et du travail.

www.manpowergroup.fr
www.facebook.com/manpowergroupfr
www.twitter.com/manpowergroupfr

ManpowerGroup™

RCS Nanterre B 429 955 297